

ITSEARVIOINTI KORKEAKOULUN LAATUTYÖKALUNA

Marjo Nykänen (toim.)



MAMK

University of Applied Sciences

ITSEARVIOINTI KORKEAKOULUN LAATUTYÖKALUNA

Marjo Nykänen (toim.)

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU
MIKKELI 2015
A: TUTKIMUKSIA JA RAPORTTEJA – RESEARCH REPORTS 102

© Tekijät ja Mikkelin ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Susanna Voutila

Kannen ulkoasu: Mainostoimisto Nitro ID

Taitto- ja paino: Tammerprint Oy

ISBN: 978-951-588-516-6 (nid.)

ISBN: 978-951-588-517-3 (PDF)

ISSN: 1795-9438 (nid.)

julkaisut@xamk.fi

ESIPUHE

Itsearviointi on moneen tarkoitukseen sopiva työkalu, jota korkeakoulut käyttävät toimintansa laadun kehittämiseen. Tässä julkaisussa kuvataan itsearvioinnin käyttöä korkeakoulun laatutyökaluna. Ensimmäinen osa valottaa itsearvioinnin teoriaa ja käytäntöä. Ulla Keto tekee artikkelissaan katsauksen eri näkökulmista syntyneisiin itsearvioinnin määritelmiin ja käyttötarkoituksiin. Artikkelissa pohditaan lisäksi sitä, millaisilla toimenpiteillä itsearviointista saadaan toimiva ja tuloksellinen. Marjo Nykäsen artikkelissa kerrotaan tammikuussa 2015 ammattikorkeakouluille tehdyn itsearvioinnin käyttöä ja käyttötarkoitusta kartoittavan kyselyn tuloksista. Kaikissa Suomen ammattikorkeakouluissa on kautta niiden historian tehty lukuisia itsearviointeja eri tarkoituksiin. Osa itsearvioinneista on tehty Opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksiantoina tai Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) ja 1.5.2014 alkaen Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) toteuttamiin laatujärjestelmäauditointeihin liittyen. Näiden lisäksi monen korkeakoulun laatujärjestelmään sisältyy omaehtoisia itsearviointeja, joita tehdään enemmän tai vähemmän säännöllisesti.

Toisen osan artikkelit kertovat Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) itsearviointikokemuksista. Mamkissa itsearviointia on käytetty varsin laajasti, koska se on nähty ensisijaisesti työkaluna oman toiminnan kehittämiseen. Tässä julkaisussa Ulla Keto, Marjo Nykänen ja Susanna Voutila kuvaavat kuutta eri tarkoitukseen tehtyä itsearviointia: säännöllisesti laatujärjestelmän mukaisesti toteutettua EFQM-itsearviointia, ensimmäistä kertaa vuonna 2010 tehtyä OPS-katselmusta, osana auditointiin valmistautumista toteutettua laatujärjestelmän itsearviointia, auditointia varten laadittua itsearviointia, projektien itsearviointeja ja vuosittaisiin johdon katselmuksiin liittyvää itsearviointia.

Julkaisun kolmannessa osassa kerrotaan viiden ammattikorkeakoulun itsearviointikokemuksista. Hanna Hauta-ahon artikkelissa kuvataan Diakonia-ammattikorkeakoulun laatukulttuurin kehittymistä ja pyritään tunnistamaan strategiasta, laatupolitiikasta ja muista keskeisistä toimintaa ohjaavista dokumenteista laatukulttuuria ja itsearviointia tukevia periaatteita. Tero Janatuinen kertoo Jyväskylän ammattikorkeakoulussa kehitetystä koulutusohjelmien laadun parantamiseen tähtäävästä ristiinarviointimenettelystä. Artikkelissa

kuvataan eurooppalaiseen laadunhallinnan perinteeseen pohjautuvan ristiin-arviointimallin kehitystä sen kahdeksanvuotisen historian aikana. Aatos Juuri-joen artikkelissa kuvataan Poliisiammattikorkeakoulun itsearvioinnin kehitysvaiheita ja arvioidaan toiminnan ja laadun kehittämistä itsearvioinnin avulla. Artikkelissa kerrotaan tarkemmin neljästä CAF-mallilla toteutettua itsearviointista ja niiden perusteella laadittujen kehittämissuunnitelmien laatimisesta ja toteuttamisesta. Hannele Keräsen artikkeli tarkastelee johdon itsearvioinnin merkitystä johtamisjärjestelmän kehittämisen työkaluna 1.1.2014 toimintansa aloittaneessa Lapin ammattikorkeakoulussa, joka syntyi Kemi-Tornion ja Rovaniemen ammattikorkeakoulujen yhdistymisen myötä. Toni Niittymäki kertoo Tampereen ammattikorkeakoulussa vuosina 2014–15 toteutetusta laajamittaisesta laadunhallintajärjestelmän itsearviointista, joka tehtiin osana järjestelmän systemaattista kehittämistä ja valmistautumista syksyn 2015 ulkoiseen auditointiin.

Vaikka ammattikorkeakouluissa on tehty valtavan paljon erilaisia itsearviointeja vuosien mittaan, niitä kuvaavia julkaisuja ei juurikaan ole ilmestynyt varsinaisia itsearviointiraportteja lukuun ottamatta. Uskon, että tämä julkaisu omalta osaltaan antaa kaikille ammattikorkeakoulujen itsearviointeja suunnitteleville ja toteuttaville uusia ajatuksia haastavaan tehtävään. Haluan myös esittää lämpimän kiitokseni kaikille julkaisun kirjoittajille. Oli todella ilahduttavaa huomata, miten moni olisi halunnut kertoa oman ammattikorkeakoulunsa itsearviointikokemuksista. Valitettavasti emme voineet ottaa kaikkia halukkaita kirjoittajia mukaan tähän julkaisuun, mutta ehkäpä julkaisulle tulee vielä joskus jatko-osa. Itsearvioinnit ammattikorkeakouluissa varmasti jatkuvat ja ehkä jopa lisääntyvät, toivottavasti osittain tämän julkaisun kertomien hyvien kokemusten siivittäminä.

Mikkelissä kesäkuussa 2015
Marjo Nykänen

SISÄLTÖ

ESIPUHE

KIRJOITTAJAT

OSA I ITSEARVIOINNIN TEORIAA JA KÄYTÄNTÖÄ

Ulla Keto

ITSEARVIOINTI LAATUTYÖKALUNA 10

Marjo Nykänen

ITSEARVIOINTI AMMATTIKORKEAKOULUISSA 17

OSA 2 ITSEARVIOINNIT MAMKISSA

Ulla Keto

EFQM-ITSEARVIOINTI 30

Marjo Nykänen ja Susanna Voutila

OPS-KATSELMUS 39

Susanna Voutila ja Marjo Nykänen

LAATUJÄRJESTELMÄN ITSEARVIOINTI 45

Marjo Nykänen

AUDITOINTIA VARTEN LAADITTU ITSEARVIOINTI 57

Ulla Keto

PROJEKTtien ITSEARVIOINNIT 69

Marjo Nykänen

JOHDON KATSELMUS 76

**OSA 3 ITSEARVIOINTIKOKEMUKSIA
VIIDESSÄ AMMATTIKORKEAKOULUSSA**

Hanna Hauta-aho

**ITSEARVIOINNISTA ORGANISAATIOIDEN
RAJAT YLITTÄVÄÄN LAATUKULTTUURIIN**

88

Tero Janatuinen

**KOULUTUSOHJELMIEN RISTIINARVIOINTI
- MENETELMÄ LAADUN PARANTAMISEEN**

101

Aatos Juurijoki

**POLIISIAMMATTIKORKEAKOULUN
KEHITTÄMINEN ITSEARVIOINNIN AVULLA**

109

Hannele Keränen

**JOHTAMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN
ITSEARVIOINNIN AVULLA**

118

Toni Niittymäki

**KOKEMUKSIA TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN
LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN ITSEARVIOINNISTA
2014–2015**

133

KIRJOITTAJAT

Hanna Hauta-aho
Erityisasiantuntija, laadunvarmistus, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Tero Janatuinen
Laatupäällikkö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Aatos Juurijoki
Laatupäällikkö, Poliisiammattikorkeakoulu

Hannele Keränen
Laatupäällikkö, Lapin ammattikorkeakoulu

Ulla Keto
Lehtori, laatuvaastaava, Mikkelin ammattikorkeakoulu

Toni Niittymäki
Suunnittelupäällikkö, Tampereen ammattikorkeakoulu

Marjo Nykänen
Laatu- ja palvelujohtaja, Mikkelin ammattikorkeakoulu

Susanna Voutila
Laatusuunnittelija, Mikkelin ammattikorkeakoulu

OSA I

ITSEARVIOINNIN TEORIAA JA KÄYTÄNTÖÄ



SUUNNITTELE - TOTEUTA - ARVIOI - KEHITÄ



ITSEARVIOINTI LAATUTYÖKALUNA

Itsearviointi on moneen tarkoitukseen sopiva työkalu, joka viisaasti käytettynä lisää henkilöstön sitoutumista toiminnan ja sen laadun kehittämiseen. Tässä artikkelissa on lyhyt katsaus erilaisiin itsearvioinnin määritelmiin ja samalla itsearviointien käyttötarkoituksiin. Lisäksi pohditaan sitä, millaisilla toimenpiteillä itsearvioinnista saadaan toimiva ja tulokellinen. Itsearviointiprosessiin sisältyy useimmiten tiettyjä vaiheita, jotka on hyvä tuntea etukäteen arviointia suunniteltaessa.

Näkemyksiä itsearvioinnista

Toiminnan mittaaminen ja arviointi eri näkökulmista on tunnusomaista menestyville organisaatioille. Ennen toiminnan laadun parantamista tarvitaan tietoa organisaation nykyisestä tilanteesta. Arviointia voidaan tehdä itsearviointina, vertailukehittämisenä tai ulkoisena arviointina.

Korkeakoulujen arviointineuvoston mukaan arvioinnilla tarkoitetaan systemaattista arvon määrittämistä ja esiin nostamista tai tavoitteisiin vertaamista ja suorituksen ”mittaamista” suhteessa asetettuihin kriteereihin. Arviointi ymmärretään prosessina, jonka tavoitteena on kehittämistarpeiden ja -ehdotusten esiin nostaminen. Itsearviointi on tiedonkeruun työkalu, jonka avulla toimintaa kehitetään. (Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi 2005, 32–33.)

Korkeakoulujen arviointineuvoston auditoitinkäsikirjassa vuosille 2008–2011 (2007, 27) määritellään itsearvioinnin olevan yksikön tai organisaation omaan toimintaan, sen edellytyksiin ja tuloksiin kohdistuvaa arviointia. Itsearviointi on arviointikohdetta koskevien tietojen keräämisen väline ja työkalu oman toiminnan kehittämiseen. Lisäksi todetaan, että itsearviointi voi olla organisaation omiin tai ulkopuolisen tahon tarkoituksiin tehtyä.

Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditoitinkäsikirja vuosiksi 2011–2017 (2010, 39) määrittelee itsearviointia seuraavasti: itsearvioinnilla tarkoitetaan korkeakoulun omaan toimintaansa ja sen kehittämiseen kohdistuvaa arviointia. Itsearviointi nähdään kehittämisen työkaluna. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus määrittelee auditoitinkäsikirjassaan (2015, 35) itsearvioinnin aivan samalla tavalla. Itsearviointi toimii ensisijaisesti korkeakoulun kehittämisen työkaluna, vaikka se onkin auditoinnissa ulkopuolisen tahon edellyttämä.

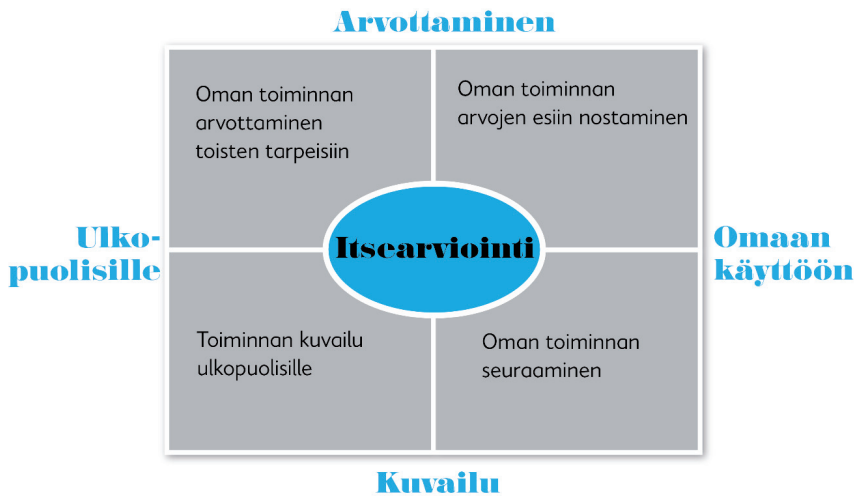
Aikaisemmin Korkeakoulujen arviointineuvoston ja nykyisin Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen itsearvioinnit pohjautuvat auditointimalliin, jossa itsearvioinnin tekeminen ohjeistetaan tarkasti. Vuosien aikana tehdyissä itsearvioinnin määritelmässä korostuvat kehittävän arvioinnin periaatteet. Oman toiminnan kehittämistä painotetaan, vaikka itsearviointi tehdään ulkopuolista tahoa varten.

Laatukirjallisuudessa itsearvioinnin lähtökohdaksi useimmiten oletetaan laatupalkintokriteeristö ja ISO-standardi. Tästä seuraa se, että myös itsearvioinnin käsite saa erilaisia määritelmiä. Itsearviointi on usein organisaation johdon tekemää arviointia, jolloin kartoitetaan organisaation vahvuuksia, tehokkuutta ja parantamiskohteita (Lecklin & Laine 2009, 189). Esimerkiksi Euroopan laatupalkintomallin mukaisessa arvioinnissa lähtökohtana ovat erinomaisen organisaation perusolettamukset: tasapainoisten tulosten saavuttaminen, arvon tuottaminen asiakkaille, visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus, prosessijohtaminen, henkilöstö menestystekijänä, luovuuden ja innovoinnin vaaliminen, kumppanuuksien rakentaminen ja vastuu kestävästä kehityksestä (EFQM Excellence Model 2010, 2).

Projektien hallinnan välineenä oleva itsearviointi voidaan määritellä yksilön ja yhteisön oppimisena ja jatkuvana kehittämisenä. Itsearviointia voidaan pitää yksinkertaisena, helppona ja erittäin palkitsevana arvioinnin ja kehittämisen tapana. Yksinkertaisemmillaan itsearviointi on omaa toimintaa kriittisesti tarkasteleva toimintatapa, joka kytkeytyy jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen. (Uusikylä & Mäkinen 2015, 5–6.)

Itsearviointin motiivina on usein oppiminen, ja itsearviointi liitetään kiinteästi oppivaan organisaatioon. Oppivalta organisaatiolta edellytetään rohkeutta ja kykyä kyseenalaistaa toimintaa ja käytössä olevia toimintatapoja. Lisäksi vaaditaan kykyä luopua entisistä ja omaksua uusia toimintamalleja. Itsearviointi on keino toimintatapojen kehittämiseen, palvelun laadun parantamiseen ja yhteishengen vahvistamiseen. (Virtanen 2007, 177–179.)

Itsearviointi on ennen kaikkea oman toiminnan kehittämistä ja seuraamista. Jos itsearviointia tehdään ulkopuolisen tahon tarpeita varten, arvioinnin tulos suuntaa ulkopuolisen arvioijan ajattelua ja toimintaa. Mira Huuskon (2009, 50) mukaan itsearviointikäsitettä ei pitäisi edes käyttää tilanteissa, joissa itsearviointilla kuvataan omaa toimintaa ulkopuoliselle (kuva 1).



KUVA 1. Itsearviointin ulottuvuudet (mukaillen Huusko 2009, 49)

Ulkopuoliselle tehtävässä toiminnan kuvailussa voidaan syyllistyä asioiden kaunisteluun, selittelyyn ja varsinkin ongelmien pois selittämiseen. Jos omaa toimintaa arvotetaan ulkopuoliselle arvioijalle, arvioinnissa korostuvat toiminnan hyvät puolet ja erinomaisuus. Samalla arviointiin vaikuttavat ulkopuoliset arvot ja mahdolliset arvioinnin kriteerit. Omaan käyttöön tehtävä itsearviointi on itsetilitystä ja itselle tärkeiden asioiden painottamista.

Oman toiminnan arvoja pohdittaessa arviointi lähtee jopa itsepuolustuksesta, mutta parhaassa tapauksessa se johtaa kehittämiseen ja oppimiseen. Kaikissa edellä esitetyissä itsearviointia koskevissa määritelmässä korostetaan kehittämisen näkökulmaa. Itsearviointi on laadukkaan toiminnan johtamisen ja kehittämisen väline. Itsearviointin keskeisenä tavoitteena on löytää organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Itsearviointi voidaan toteuttaa organisaatiossa monella tavalla ja useammalla tasolla. Toteutuksen tasoina voivat olla yksilötaso, työyhteisö- tai osastotaso ja koko organisaatio. Eri tasoilla toteutetuilla itsearvioinneilla on omat tavoitteensa ja käyttötarkoituksensa. Myös itsearvioinnin toteutustavat vaihtelevat tasojen mukaan. Itsearvioinnin keinoina voidaan käyttää mm. kehityskeskusteluja, SWOT-analyysseja, laatupalkintomalleihin pohjautuvia tapoja ja vertailukehittämistä. (Virtanen, 2007, 178.)

Onnistunut itsearviointi

Kehittämissuuntautuneessa arvioinnissa tavoitteena on kerätä tietoa toimintaan liittyvistä vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Näitä molempia käytetään kehittämisen välineinä. Lisäksi pidetään tärkeänä arviointiin osallistuvien aktiivista roolia. Tällöin arvioinnissa painottuu nimenomaan itsearviointi muita arviointitapoja enemmän. (Huusko 2009, 53–55.)

Arviointitietoa tehokkaasti hyödyntäviä ja menestyneitä organisaatioita yhdistää neljä yhteistä piirrettä. Arvioinneilla ja niiden perusteella tapahtuvalla kehittämisellä tuetaan organisaation strategisia tavoitteita. Arviointitiedon kerääminen ja hyväksikäyttäminen kattaa koko toiminnan. Ylin johto on sitoutunut arviointitiedon keräämiseen ja hyväksikäyttämiseen. Toiminnan tavoitteet uskalletaan asettaa korkealle.

Arvioinnin tuottamasta tiedosta saadaan keskeinen kilpailutekijä, jos tieto tukee organisaation omaleimaisuutta ja erottautumista kilpailijoistaan. Arviointitiedon keräämistä ja hyödyntämistä ei ole hyvä rajata vain yhteen organisaation osaan tai yhteen ryhmään. Tiedon kerääminen koko organisaatiosta mahdollistaa tasapuolisen kehittämisen ja toisaalta resurssien suuntaamisen strategisesti tärkeisiin kohteisiin. Kun isoissa organisaatioissa keskeisten tietojen ja analyysien hallinta hoidetaan keskitetysti, se varmistaa tiedon luotettavuutta ja sitä, että tiedosta on vain ”yksi versio” kaikkien hyödynnettäväksi. (Davenport & Harris 2007, 45–52.)

Arviointitiedon kattava kerääminen ja tehokas hyväksikäyttö edellyttävät johdon vahvaa tukea. Tiedon kerääminen ja analysointi vaatii resursseja, joten arvioinnissa saatua tietoa on käytettävä päätöksenteon pohjana. (Davenport & Harris 2007, 53–55.) ”Arvioinnilla ei ole arvoa, jos sitä ei hyödynnetä” (Virtanen 2007, 202). Tehdyn itsearvioinnin kehittämiskohteiden tulee johdtaa kehittämistoimenpiteisiin ja kehittämistyöstä tulee olla näyttöä.

Itsearviointi ei ole erillinen toimenpide, vaan se on kiinteä osa organisaation toiminnan suunnittelua. Arvioinnin avulla saatu tieto antaa rohkeutta asettaa tavoitteet niin, että ne ovat strategian toteutumisen kannalta merkittävät. (Davenport & Harris 2007, 55–57.) Organisaation menestystä ei takaa pelkkä arviointitiedon kerääminen ja hyväksikäyttö, vaan strategian täytyy olla ajan tasalla ja kilpailukykyinen.

Tärkeää on myös se, että itsearviointiin osallistuvat ”oikeat” henkilöt ja heillä on aikaa ja osaamista itsearvioinnin toteuttamiseen. Kun itsearviointia tehdään systemaattisesti ja otetaan mukaan organisaation eri tasoja, voidaan uskoa parempaan onnistumiseen kehittämistyössä. Organisaation kehityksen kannalta voi olla vaarallista, että muutostarpeet havaitaan liian myöhään.

Itsearviointiprosessi

Itsearviointi, johon osallistuu useita henkilöitä tai jopa koko organisaatio, on suunnittelua ja ennakkovalmistautumista vaativa prosessi. Prosessin vaiheet voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- itsearvioinnin suunnittelu ja arviointiin valmistautuminen sisältäen mahdolliset koulutukset ja perehdyttämiset menetelmän käyttämiseen
- itsearvioinnin toteuttaminen
- tulosten alustava analyysi ja kehittämishankkeiden tärkeysjärjestyksen määrittävien arviointikriteereiden alustava pohdinta
- vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen
- kehittämiskohteiden tärkeysjärjestyksestä sopiminen ja kehittämishankkeiden suunnittelu
- kehittämishankkeiden toteutus ja ohjaus
- hankkeiden tulosten arviointi
- itsearviointiprosessin kehittäminen.

Suunnitteluvaiheessa on tärkeää määritellä itsearvioinnin tavoitteet organisaation kannalta. Arvioinnin toteutus tulee suunnitella niin, että varmistetaan koko prosessin sujuva eteneminen ja tulosten saanti. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös henkilöstön koulutus, mikäli itsearviointimenettelyä ei etukäteen riittävästi tunneta. Koulutuksen yhteydessä on hyvä tilaisuus arviointiin osallistujien motivointiin.

Sujuva ja tehokas toteutus vaatii hyvää itsearviointiaineiston valmistelua ja aineiston helppoa saatavuutta itsearviointia tehtäessä. Saatavuutta helpottaa huomattavasti arviointiaineiston digitaalisuus. Kun organisaatiolla on toimiva laatujohtajärjestelmä ja systemaattinen dokumentointi, itsearviointiaineisto on jo valmiina sähköisessä muodossa toiminnanohjausjärjestelmässä tai muissa tietojärjestelmissä. Arvioijan työ helpottuu, kun arvioinnin pohjaksi tarvittava tieto on aina nopeasti saatavissa.

Ennen kuin arviointiin osallistujat yhdessä määrittelevät vahvuudet ja kehittämiskohteet, tulokset on hyvä käsitellä ja muokata helposti hyödynnettävään muotoon. Alkuperäiset tulokset on säilytettävä ja otettava esille tiivistettyjen tulosten kanssa samanaikaisesti. Tämä lisää osallistujien käsitystä siitä, että jokaisen mielipide on tärkeä ja arvostettu. Yhteisen näkemyksen löytäminen vaatii useimmiten jonkin verran keskustelua, mutta yhdessä tehtyihin valintoihin ja päätöksiin on helppo sitoutua.

Organisaatiossa on hyvä seurata käynnistettyjen kehittämishankkeiden etenemistä ja niissä saatavia tuloksia. Henkilöstön motivoinnin kannalta kehittämishankkeiden seuranta on hyvin tärkeää. Toisaalta seurantavaiheessa voidaan myös kehittää menettelytapoja seuraavaa itsearviointia varten. Uutta itsearviointia käynnistettäessä näyttö aikaisempien arviointien pohjalta tapahtuneesta kehittämisestä antaa varmuutta ja uskoa uuteen arviointiin.

Organisaatioiden tulisi ottaa koko henkilöstö mukaan toiminnan ja laadun kehittämiseen. Itsearviointi antaa siihen hyvät mahdollisuudet (Tervonen 2001, 191). Itsearviointi parantaa arviointiin osallistuvien kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja lisää organisaation ja sen strategian tuntemusta. Arvioinnin yhteydessä syntyy tehokasta ajatusten vaihtoa, joka auttaa osallistujia myös helpommin sopeutumaan tuleviin muutoksiin ja kehittämishaasteisiin. Keskustelu ja mukana olemisen tärkeys synnyttävät yhteisen kehittämisen hengen ja tarpeen.

Lopuksi

Itsearviointi ei saa olla organisaation suunnittelu- ja kehittämistoiminnasta erillään. Toteutusajankohta kannattaa sopeuttaa organisaation muuhun suunnitteluajankäyttöön niin, että kehittämishankkeiden mukaan ottaminen toimintasuunnitelmiin ja budjetteihin sujuu joustavasti. Liian usein toteutetut itsearviointit voivat saada aikaan liiallisen määrän kehittämishankkeita, joiden toteuttamiseen ei riitä resursseja. Tällöin myös into osallistua arviointiin laimenee, kun konkreettinen toiminnan parantaminen ja kehittäminen jäävät puuttumaan. Työmotivaatiota taas lisää se, että osallistujat pääsevät vaikuttamaan, suunnittelemaan ja antamaan palautetta ja näkevät kehitystyön etenevän.

Lähteet

Davenport, Thomas & Harris, Jeanne. 2007. Analysoi ja voita. Talentum Media Oy. Helsinki: Karisto Oy.

EFQM Excellence Model 1010. Erinomaiset organisaatiot kehittävät toimintaansa ja ylläpitävät sitä tasolla, joka täyttää tai ylittää kaikkien sidosryhmien odotukset. Laatukeskus.

Huusko, Mira 2009. Itsearviointi suomalaisissa yliopistoissa: arvoja, kehittämistä ja imagon rakentamista. Suomen kasvatustieteellinen seura. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. 2005. Auditointikäsikirja vuosille 2005–2007. Korkeakoulujen arviointineuvosto. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011. 2007. Korkeakoulujen arviointineuvosto. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2011–2017. 2010. Korkeakoulujen arviointineuvosto. Tampere: Tammerprint Oy.

Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2015–2018. 2015. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Lecklin, Olli & Laine, Risto 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Talentum. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Tervonen, Antero 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Lappeenranta: Digipaino.

Uusikylä, Petri & Mäkinen Anna-Kaisa. 2015. Tiedosta – arvioi – paranna: Itsearviointi ESR-projektien kehittämisen välineenä. Työministeriö. [http://www.projectia.fi/C225736000379743/0/FED0782C8A5BDD-F54225735E0032B811/\\$FILE/itsearviointi.pdf](http://www.projectia.fi/C225736000379743/0/FED0782C8A5BDD-F54225735E0032B811/$FILE/itsearviointi.pdf). Ei päivitystietoa. Luettu 22.3.2015.

Virtanen, Petri 2007. Arviointi: arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.

ITSEARVIOINTI AMMATTIKORKEAKOULUISSA

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) mukaan itsearvioinnilla tarkoitetaan korkeakouluissa omaan toimintaan tai sen kehittämiseen kohdistuvaa arviointia. Kehittävän arvioinnin periaatteen mukaisesti itsearviointi toimii ensisijaisesti työkaluna toiminnan kehittämiseen, vaikka se onkin auditoinnissa ulkopuolisen tahon edellyttämä. Omien vahvuuksien löytäminen ja erityisesti kyky tunnistaa kehittämiskohteita on osoitus korkeakoulun kypsästä laatujärjestelmästä ja vakiintuneesta laatukulttuurista. (Karvi 2015, 35.) Itsearviointi käsitteenä on moniselitteinen, ja sitä käytetään hyvin monenlaisista arvioinneista. Itsearviointia voidaan tehdä eri tarpeista ja eri käyttäjille, jolloin myös sen käyttötarkoitus on erilainen. Suuri osa itsearvioinneista tehdään muille kuin ”itselle”, eli usein niiden tilaajana on jokin ulkopuolinen taho.

Kaikissa Suomen ammattikorkeakouluissa on kautta niiden historian tehty lukuisia itsearviointeja eri tarkoituksiin. Ensimmäiset itsearvioinnit liittyivät ammattikorkeakoulujen toimilupien hakuprosesseihin, ja niitä tehtiin 1990-luvun alkupuolella ja puolivälin tienoilla. Sen jälkeen on tehty Opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksiannosta monia mm. koulutusala tai -ohjelmakohtaisia itsearviointeja tai erilaisia teema-arviointeja. Kaikki korkeakoulut ovat myös tehneet Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) ja 1.5.2014 alkaen Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) toteuttamiin laatujärjestelmäauditointeihin liittyvät itsearvioinnit. Monet korkeakoulut ovat osallistuneet laatu- ja huippuyksikköhakuihin, joihin on liittynyt itsearviointeja. Näiden lisäksi monen korkeakoulun laatujärjestelmään sisältyy omakohtaisia itsearviointeja, joita tehdään enemmän tai vähemmän säännöllisesti.

Kuvaan 1 on koottu esimerkkinä Mikkelin ammattikorkeakoulussa (Mamk) 1990-luvun alusta vuoteen 2015 mennessä tehdyt arvioinnit ja itsearvioinnit. Monella ammattikorkeakoululla on varmasti hyvin samanlainen itsearviointihistoria. Kuvassa jaottelu on tehty niin, että itsearvioinniksi on luokiteltu kaikki ne arvioinnit, jotka on tehty Mamkin aloitteesta omaa kehittämistyötä varten. Muut arvioinnit ovat olleet ulkopuolisia varten tehtyjä arviointoja. Mira Huusko toteaa väitöskirjassaan, että jos itsearviointi tehdään ulkopuolisille omaa toimintaa kuvaillen, ei pitäisi edes puhua itsearviointista. Ulkopuoliselle taholle tehtävässä itsearvioinnissa on vaarana, että omasta toiminnasta pyritään antamaan mahdollisimman suotuisa kuva ja asioita saatetaan kaunistella tai selitellä. Raportin avoimuuteen saattaa vaikuttaa pohdinta siitä, miten ulkopuoliset lukevat ja tulkitsevat itsearviointia. Itsearvioinnin käyttötarkoitus ohjaa siis arviointoja. (Huusko 2009, 50–51.)



KUVA 1. Itsearvioinnit ja muut arvioinnit Mamkissa

Teimme tammikuussa 2015 ammattikorkeakouluille kyselyn itsearvioinnin käytöstä. Kyselyyn vastasi 16 eli 66,7 % suomenkielisistä ammattikorkeakouluista. Lähetimme kyselyn myös ruotsinkielisille ammattikorkeakouluille, mutta valitettavasti kysely oli vain suomeksi emmekä saaneet yhtään vastausta ruotsinkielisistä ammattikorkeakouluista. Vastanneista ammattikorkeakouluista 15:ssä käytetään itsearviointia ja yksi suunnittelee sen käyttöönottoa. Kyselyssä kartoitettiin itsearvioinnin käyttöä ja käyttötarkoitusta. Kysyimme, käytetäänkö itsearvioinnissa jotain viitekehystä, mihin tarkoitukseen itsearviointia käytetään, ketkä osallistuvat itsearviointiin ja mitä hyötyjä itsearvioinnilla on saavutettu. Lisäksi kysyttiin, miten tulokset käsitellään ja julkistetaan. Lopuksi kysyttiin vielä itsearvioinnin kehittämissuunnitelmista. Tässä artikkelissa kerrotaan kyselyn tuloksista.

Itsearvioinnissa käytetty viitekehys

Itsearvioinnissa voidaan käyttää erilaisia valmiita viitekehyskiä. Oman mallin kehittämisen koetaan vaativan liian paljon aikaa. Oman mallin avulla ei myöskään voi vertailla organisaation toimintaa ja tuloksia muiden samalla tai eri alalla toimivien organisaatioiden kanssa. Monet koulutusorganisaatiot ovat muokanneet valmiita malleja tai yhdistäneet niitä omia tarpeitaan paremmin palveleviksi. (Opetushallitus 2015.)

Suomessa viitekehysistä yleisimmin käytössä ovat EFQM- ja CAF-mallit. Myös Euroopan laatupalkintomalliksi kutsutun EFQM-mallin on kehittänyt European Foundation for Quality Management -järjestö. EFQM-mallia käytetään oman toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna laajasti sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

EFQM-malli muodostaa viitekehysten kilpailukyyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi. Taustalla ovat erinomaisuudelle määritellyt tunnuspiirteet. Mallin mukaan tavoitteena olevaan erinomaiseen suorituskyyyn voidaan päästä monella eri tavalla. EFQM-mallin arviointialueet ovat: 1) johtajuus, 2) henkilöstö, 3) strategia, 4) kumppanuudet & resurssit, 5) prosessit, tuotteet ja palvelut, 6) henkilöstötulokset, 7) asiakastulokset, 8) yhteiskuntatulokset sekä 9) toiminnan tulokset. Arviointialueista siis viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin. Toiminnan arviointialueilla tarkastellaan, miten organisaatio toimii arviointikohdan tarkoittamissa asioissa. Tulosten arviointialueilla puolestaan arvioidaan, mitä organisaatiossa mitataan. (Laatukeskus 2012.)

CAF eli Common Assessment Framework on EU-jäsenmaiden yhteistyönä kehitetty julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointimalli. Sen sisältö ja rakenne noudattelevat samaa logiikkaa kuin EFQM. Malli sisältää viisi toimintaa kuvaavaa arviointialuetta: 1) johtajuus, 2) strategia ja toiminnan suunnittelu, 3) henkilöstö, 4) kumppanuudet ja resurssit sekä 5) prosessit. Tuloksia esitetään seuraavilla arviointialueilla: 6) asiakas- ja kansalaistulokset, 7) henkilöstötulokset, 8) yhteiskuntavastuutulokset ja 9) keskeiset suorituskäytö tulokset. (Valtiovarainministeriö 2013.)

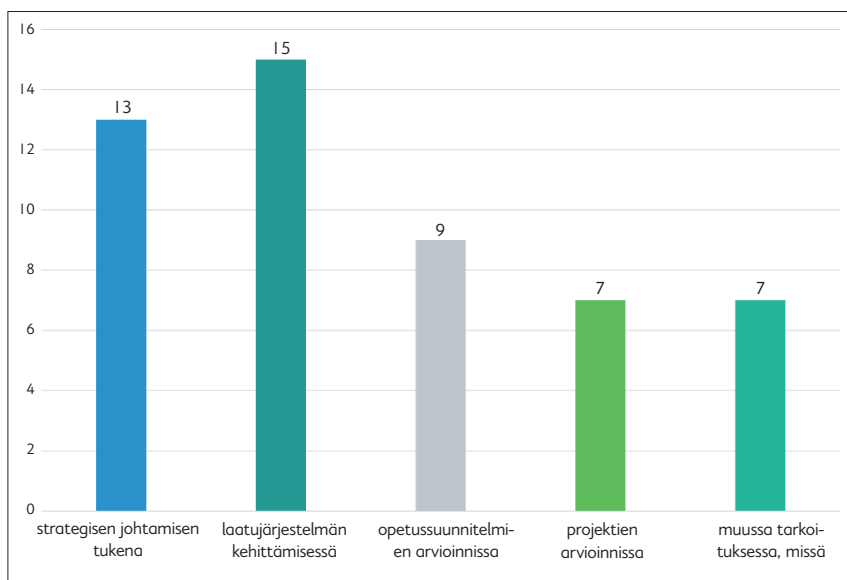
Kysymykseen ”Onko käyttämässänne/suunnittelemassanne itsearviointia jokin viitekehys?” saatiin 13 vastausta. EFQM-viitekehys oli eniten käytetty malli itsearviointia. EFQM-viitekehystä käytti viisi vastaajaa ja kolme käytti CAF-viitekehystä. Jotain muuta viitekehystä käytti viisi vastaajaa. Avoimien vastausten perusteella tuli ilmi, että Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen, Karvin auditointimanuaaleja käytti itsearviointia kaksi ammattikorkeakoulua. Myös PDCA-viitekehystä käytettiin mukaillen kahdessa ammattikorkeakoulussa. Näistä toisessa ammattikorkeakoulussa PDCA-viitekehystä oli mukailtu EFQM-viitekehjyksi. Eri viitekehjyksiä käytettiin myös sovelta-vasti. Kyselyn lopussa kysyttiin, miten ammattikorkeakoulut aikovat kehittää itsearviointia. Yksi ammattikorkeakoulu ilmoitti aikeesta siirtyä käyttämään CAF-viitekehystä aikaisemmin käytetyn EFQM-viitekehjyksen sijaan.

Itsearviointin käyttötarkoitus, osallistujat ja tulosten käsittely

Itsearviointin luonne ja käyttötarkoitus voivat vaihdella paljon riippuen erityisesti siitä, onko se ulkoa määrättyä vai vapaaehtoista sisäistä toimintaa. Tässä kyselyssä keskityimme omaehtoiisiin itsearviointeihin. Jaottelimme itsearviointin käyttötarkoitukset lähinnä Mamkin kokemusten perusteella neljään vaihtoehtoon:

- strategisen johtamisen tuki
- laatu järjestelmän kehittäminen
- opetussuunnitelmien arviointi
- projektien arviointi.

Eniten itsearviointia käytettiin tämän kyselyn vastausten perusteella laatu järjestelmien kehittämisessä. Kaikki itsearviointia käyttäneet ammattikorkeakoulut olivat käyttäneet sitä nimenomaan laatu järjestelmien kehittämisen tukena. Tämä selittyy osaltaan laatu järjestelmien auditoinneilla. Kaikki Suomen korkeakouluthan ovat aina jossain vaiheessa auditointiprosessia. Osa on jo osallistunut toiselle auditointikierrokselle ja osalla ensimmäinen auditointi on vielä tuoreessa muistissa. Toiseksi eniten (13/15) itsearviointia oli vastausten mukaan käytetty strategisen johtamisen tukena. Opetussuunnitelmien ja projektien arviointiin itsearviointia oli käyttänyt pienempi osa vastaaneista ammattikorkeakouluista (kuva 2).



KUVA 2. Itsearvioinnin käyttötarkoitus

Edellä lueteltujen vaihtoehtojen lisäksi vastaajat voivat lisätä jonkin muun käyttötarkoituksen. Vastaajat esittivät muina itsearvioinnin käyttötarkoituksina toiminta- ja taloussuunnitelmat, tutkinto-ohjelmien arvioinnin, toimintojen arvioinnin, TKI-toiminnan, TKI-toiminnan prosessien arvioinnin, tukipalvelujen kehittämisen ja koulutuksen kehittämisen laajemmin kuin vain opetussuunnitelmien osalta. Kaikki em. vastausvaihtoehdot olivat yksittäisiä vastauksia.

Avoimella kysymyksellä koottiin tietoa siitä, ketkä osallistuvat itsearvioinnin toteuttamiseen käyttötarkoituksittain. Strategisen johtamisen tueksi tehtyihin itsearviointeihin osallistui itsestään selvästi yleisimmin ammattikorkeakoulun ylin johto, johtoryhmä tai johtotiimi. Myös muut esimiesasemassa olevat eli päälliköt, esimiehet ja tiimivastaavat osallistuivat näihin itsearviointeihin. Joissakin ammattikorkeakouluissa koko henkilöstö, osa henkilöstöstä tai opetushenkilöstö saattoi osallistua näihin arviointeihin. Opiskelijat erillisenä ryhmänä olivat mukana arvioijina kahdessa ammattikorkeakoulussa. Sidosryhmät tai kumppanit mainittiin vain yhdessä vastauksessa, samoin laatuorganisaatio.

Laatujärjestelmän kehittämiseksi tehtyihin itsearviointeihin osallistui kaikkein laajimmin eri toimijoita. Eniten näihin itsearviointeihin osallistuivat laatuorganisaation edustajat, kuten laatupäälliköt, laatutiimin tai -työryhmän jäsenet ja laatuvasaavat. Myös ylimmän johdon edustajat olivat melko yleisesti mukana näissä arvioinneissa, samoin kuin eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat. Joissakin ammattikorkeakouluissa sidosryhmien edustajatkin olivat mukana arvioimassa laatujärjestelmiä.

Opetussuunnitelmien kehittämistarkoituksessa tehtiin itsearviointeihin osallistuvat luontevasti eniten opettajat. Opiskelijat olivat mukana vain kahdessa ammattikorkeakoulussa ja sidosryhmät tai kumppanit vain yhdessä. Tukipalvelujen edustajat osallistuivat myös yhdessä tapauksessa tähän arviointiin. Projektien itsearviointeihin osallistui TKI-toimijoiden lisäksi henkilöstön edustajia, kehittämistiimien tai -työryhmien jäseniä ja sidosryhmiä tai kumppaneita.

TAULUKKO 1. Itsearviointien osallistujat käyttötarkoituksen mukaan

Osallistujat	Strateginen johtaminen	Laatujärjestelmän kehittäminen	Opetussuunnitelmien arviointi	Projektien arviointi	Muu	Yhteensä
Ylin johto/johtoryhmä/-tiimi	11	5				16
Laatuorganisaatio	1	7	1		1	10
Opiskelijat	2	5	2		1	10
Päälliköt/esimiehet/tiimivastaavat	3	3	1		1	8
Opetushenkilöstö	1	1	4		1	7
Sidosryhmät/kumppanit	1	2	1	2	1	7
Kehittämistiimit/-työryhmät		2	2	2		6
Koko henkilöstö	3	3				6
Henkilöstön edustajat	1	2		2	1	6
TKI-toimijat				3		3
Tukipalvelujen edustajat			1		1	2
Yhteensä	23	30	12	9	7	81

Eri henkilöstöryhmistä (taulukko 1) kaikkein eniten itsearvioinneissa ovat olleet mukana korkeakoulujen ylimmän johdon, johtoryhmien tai -tiimien edustajat (20 %), vaikka heitä osallistuihin ainoastaan kahteen erityyppiseen itsearviointiin. On oikeastaan itsestään selvää, että johto on kaikissa kyselyyn vastanneissa korkeakouluissa mukana strategisen johtamisen tueksi tehdyissä itsearvioinneissa. Tämän lisäksi johto osallistui laatujärjestelmän kehittämiseksi tehtiin itsearviointeihin lähes puolessa vastanneista korkeakouluista.

Toiseksi eniten itsearviointeihin osallistui laatuorganisaation edustajia (noin 12 %) ja ilahduttavasti myös opiskelijoita (noin 12 %). Nämä ryhmät olivat mukana kaikissa muissa itsearvioinneissa paitsi projektien arvioinneissa. Myös päällikkö- ja esimiestasoa oli mukana lähes yhtä monessa korkeakoulussa, samoin opetushenkilöstöä. Sidosryhmien tai kumppanien edustajat olivat puolestaan ainoa ryhmä, jonka edustajia on ollut mukana kaiken tyyppisissä itsearvioinneissa ainakin yhdessä korkeakoulussa. Hieman edellisiä vähemmän mainintoja saivat sellaiset ryhmät kuin kehittämistiimit tai -työryhmät, henkilöstön edustajat tai koko henkilöstö. Kaikkein vähiten itsearviointeihin osallistuivat tukipalvelujen edustajat ja TKI-toimijat. TKI-toimijat osallistuivat ainoastaan projektien arviointeihin.

Huusko (2009,126–129) muodosti yliopistojen itsearvioinnin toteuttajista viisi kategoriaa: yliopistotaso, tiedekuntataso, laitostaso, opiskelijat ja ulkopuoliset tahot. Eri tasoilla itsearviointia toteutettiin monenlaisissa ryhmissä: ohjausryhmissä, johtoryhmissä, teemaryhmissä, työryhmissä, asiantuntijaryhmissä. Vaikka nyt ammattikorkeakouluille tehdyssä kyselyssä ei samalla tavalla kysyttykään, voi arvella, että samantapaisia ryhmiä käytetään myös niissä jos-sain vaiheessa itsearviointiprosessia.

Itsearviointituloksia käsitellään yleensä niissä ryhmissä, joihin arviointien osallistujat kuuluvat. Lähes kaikissa itsearviointia käyttävissä korkeakouluissa itsearviointitulokset käsitellään johtoryhmässä. Tuloksista keskustellaan myös erilaisissa työryhmissä korkeakoulutasolla tai yksiköissä. Tyypillisesti tulokset ovat myös esillä henkilöstöpäivissä ja -kokouksissa, tiedotustilaisuuksissa ja seminaareissa. Tulokset julkaistaan introissa. Seuraavassa on esitetty muutamia prosessia kuvaavia vastauksia:

”Itsearviointiraportti käsitellään ensin johtoryhmässä ja kehittämishankkeet priorisoidaan. Sen jälkeen raportti viimeistellään ja julkaistaan intrassa. Tulokset käsitellään esim. henkilöstöpäivällä, kehittämisen työpajassa tai osaamisalueiden palaverissa. Yhtenevää toimintamallia ei ole luotu vaan viestintä on sovitettu osaksi muuta organisaatioviestintää.” (Vastaus 2/16.)

”Riippuen arvioinnin laajuudesta käsitellään johtotiimeissä ja edelleen muissa tiimeissä ja keskusteluissa tai henkilöstöpäivillä. Julkaistaan raportteina, muistiona jaltai osia tilastoina ja uutisina introissa.” (Vastaus 5/16.)

”Itsearviointien tulokset käsitellään kunkin yksikön (ml. koulutusyksiköt ja hallinto) ja johdon/hallituksen kanssa ja henkilöstön tiedotustilaisuudessa. Myös opiskelijoiden palautepäivillä tuloksia voidaan sivuta siltä osin, kun ne ovat yhteneväiset... Koulutukset tekevät vuorovuosin toisilleen sisäiset auditoinnit ja auditointivuorossa olevat käyvät tulokset läpi ja huolehtivat raportoinnista. Raportit ovat kaikkien nähtävissä.” (Vastaus 11/16.)

”Johdon itsearviointien tulokset käsitellään konsensuskokouksessa, muut johtoryhmässä tai kehittämistiimissä ja laitosten johtotiimeissä ja henkilöstökokouksissa. Laatutiimi käsittelee kaikkien itsearviointien tulokset. Kaikkien itsearviointien tulokset julkaistaan henkilöstöintraassa ja niistä laaditaan myös tiedotteet.” (Vastaus 15/16.)

Itsearviointien tulosten käsittely vaikuttaa hyvin samanlaiselta eri ammattikorkeakouluissa. Erot käsittelytavoissa ovat selkeämmin eroja erityyppisten itsearviointien kuin eri ammattikorkeakoulujen välillä. Tyypillisimmin tuloksista keskustellaan ensin johtoryhmässä tai jossain kehittämissyhmässä tai -tiimissä. Myöhemmin tulokset tiedotetaan laajemmalle joukolle esimerkiksi erilaisissa henkilöstötilaisuuksissa. Kaikki vastaajat kertovat, että tulokset julkaistetaan eri muodoissa koko henkilöstön saataville henkilöstöintraassa.

Itsearviointista saatu hyöty ja syntyneet kehittämissankkeet

Kyselyssä tiedusteltiin, mitä hyötyjä itsearviointilla oli saavutettu. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 16 vastaajaa. Kaikkein useimmin, yhteensä 29 kertaa, vastauksessa toistuivat sanat *kehittäminen*, *kehittyminen*, *kehitys* ja *kehittää* eri muodoissa. Monissa vastauksissa mainittiin kehittämiskohteiden tunnistaminen ja esiin nostaminen. Itsearviointien tuloksena oli tehty kehittämistoimenpiteitä ja kehittämissankkeita. Viidessä vastauksessa puhuttiin toiminnan, prosessien tai tulosten *parantamisesta*. Myös *hyvien käytänteiden levittäminen* mainittiin usein.

”Itsearviointi on hyvä tapa saattaa esille asiallisella tavalla muutoin hankalasti esitettäviä kehittämiskohteita. Keskeiset tulokset sidotaan muuhun suunnittelujärjestelmään (strategian päivittäminen, toiminta- ja tulossuunnittelu, prosessien päivittäminen). Itsearviointissa tuotetaan valmiita kehittämisehdotuksia johdon päätöksentekoa varten.” (Vastaus 2/16.)

”Itsearviointi on toimiva tapa arvioida omaa toimintaa systemaattisesti ja melko perusteellisesti. Se on etenkin osana sisäisiä auditointoja sellainen ”tilinpäätöshetki”, jolloin toimija pysähtyy oikeasti miettimään omaa toimintaansa: mitä on tehty, miten ja miten toimintaa pitäisi edelleen kehittää. Itsearviointien avulla on kehitetty toimintaa, lisätty henkilöstön osallistumista laatutyöhön ja toiminnan kehittämiseen sekä löydetty hyviä käytäntöjä.” (Vastaus 5/16.)

”Itsearviointit tuovat näkyväksi kehittämiskohteita, joita tulee lähteä parantamaan (mutu-tuntumaa vahvempi kehittämisote). Toisaalta itsearviointit tuovat näkyväksi myös hyviä käytänteitä, joita pystyy hyödyntämään toimintojen jatkuvassa parantamisessa ammattikorkeakoulun sisällä ja myös ulospäin, esim. yhteistyössä eri koulutusorganisaatioiden kanssa (hyvien käytänteiden levittäminen) sekä markkinoinnissa.” (Vastaus 12/16.)

Toinen näkökulma itsearviointien hyötyihin oli yhteisen ymmärryksen lisääminen. Tässä yhteydessä käytettiin mm. sanoja *osallistuminen, vuorovaikutus, tiedostaminen, tieto ja tietoisuus*. Useat vastaajat korostivat sitä, että itsearvioinnissa myös itse prosessi on arvokas, ei pelkästään sillä saavutettu lopputulos.

”Yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen lisääntyminen. Parantamis-/kehittämistoimenpiteiden myötä paremmat lopputulokset.” (Vastaus 3/16.)

”Oman työn arvioinnin ja tiedostamisen väline; missä ollaan kehittytty ja missä vielä pitää kehittyä. Yhteisen käsitteistön ja toimintamallien luomisen väline.” (Vastaus 6/16.)

”Itsearvioinnissa jo itse prosessi kehittää toimintaa ja siihen osallistuneet saavat hyvää tietoa korkeakoulun toiminnasta. Itsearviointien tuloksena on noussut monia kehittämishankkeita, jotka ovat osaltaan parantaneet tuloksia.” (Vastaus 15/16.)

”Itsearviointi on edistänyt ja syventänyt yhteistä ymmärrystä ja antanut konkreettista tietoa kehittämisen tueksi ja toiminnan kehittämisen seurantaan ja arviointiin.” (Vastaus 16/16.)

Itsearvioinneissa syntyneet kehittämistarpeet voidaan muuntaa kehittämishankkeiksi ja -suunnitelmiksi tai ne voidaan toteuttaa osana operatiivista toimintaa. Useimmissa vastaajien edustamissa ammattikorkeakouluissa oli toteutettu molempia edellä mainittuja ja yleensä myös monia eri kehittämistoimenpiteitä ja -hankkeita. Monet vastaajat kertoivat strategiseen johtamiseen ja toiminnan ohjaukseen liittyvistä kehittämishankkeista. Strategia-prosessi, strategian jalkauttaminen ja strategisen johtamisen tietojärjestelmä olivat esimerkkejä näistä. Tyypillisiä kehittämiskohteita olivat myös toimintojen ja prosessien yhtenäistäminen, prosessien uudistaminen ja kehittäminen, toimintakäsikirjan kehittäminen, vuosisuunnittelun parantaminen sekä kokouskäytäntöjen ja dokumenttien hallinnan kehittäminen.

Laatujärjestelmään liittyviä kehittämishankkeita oli myös tehty useassa ammattikorkeakoulussa. Ne kohdistuivat koko laatujärjestelmään tai johonkin laatutyökaluun, kuten vaikkapa opintojaksopalautejärjestelmään. Kaikkein eniten vastaajat luettelivat kuitenkin ammattikorkeakoulujen eri tehtäviin ja toimintoihin liittyviä hankkeita. Koulutukseen liittyen itsearviointien pohjalta oli kehitetty mm. koulutusohjelmien opetussuunnitelmia ja pedagogiikkaa, opiskelijapalveluja ja -hyvinvointia, viestintää ja markkinointia, opetuksen työelämäyhteyksiä, opetusmenetelmiä tai opintojen ohjausta.

”Strategian luominen ja päivittäminen on noussut keskeiseksi ehdotukseksi kaksi kertaa ja myös toteutettu. Palautejärjestelmää on parannettu ja laajennettu arvioinnin tuloksena. Koulutuksen vaikuttavuustutkimus on vakiintunut ja sitä ehdotetaan edelleen laajennettavan myös täydennyskoulutukseen. Toimintakäsikirjaa on kehitetty arvioinnin johdosta. Useita prosesseja on kehitetty arvioinnin perusteella.” (Vastaus 2/16.)

”- johdon itsearviointi: strategiaprosessi (strategian jalkauttaminen toimenpideohjelmilla eli ohjelmien laatiminen, strategian jalkauttaminen henkilöstölle ns. road show -tilaisuuksien avulla) - opetuksen kehittämiseen liittyvät lukuisat hankkeet osaamisalueilla-TKIY-toiminnan kehittämishankkeet (henkilöstön ohjaaminen erilaisissa hankkeissa) - laatujärjestelmän jatkuva kehittäminen itsearviointien tulosten pohjalta (ei erillisiä hankkeita, vaan jatkuvaa kehittämistä)” (Vastaus 4/16.)

”Strategisen johtamisen tietojärjestelmän kehittäminen. Vuosisuunnitteluprosessin kehittäminen. Opiskelijakokemuksen kehittäminen. Tietojärjestelmässä olevien tietojen oikeellisuuden parantaminen. Kokouskäytäntöjen kehittäminen. Palauteiden kehittämistä.” (Vastaus 9/16.)

Ammattikorkeakoulujen kehittämissuunnitelmat koskevat tämän kyselyn vastausten perusteella itsearviointien keventämistä tai vähentämistä. Eräs vastannut ammattikorkeakoulu esimerkiksi aikoo siirtyä hiukan raskaaksi koetusta EFQM-viitekehiksestä kevyempänä pidettyyn CAF-viitekehikseen. Toisaalta kuitenkin monet vastaajat suunnittelevat itsearvioinnille säännöllisiä ajankohtia. Monessa korkeakoulussa itsearviointeja ja niiden ajankohtia ohjaa pitkälti auditointeihin valmistautuminen.

”Jokaisella kerralla on opittu toteutuksesta jotakin. Arviointiin käytetty panos (työaika) pitää olla suhteessa arvioinnin hyötyihin. Se asettaa rajan arviointiryhmän koolle, toteutustavalle ja viestinnälle. Arvioinnin painopiste on kohdistettava alueille, joilla kehittämistarve on muutoinkin tunnistettu mutta keinoja ei pohdittu.”
(Vastaus 2/13.)

”On vähennetty, koska arvosteltu raskaaksi henkilöstön taholta. Käytetään strategisissa kohteissa ja ulkoisen arvioinnin rinnalla.”(Vastaus 3/13.)

”Siirrymme johdon itsearvioinnissa EFQM-viitekehiksestä CAF:iin vuonna 2015. Jatkamme myös sähköisten työkalujen kehittämistä kaikissa itsearvioinneissa.” (Vastaus 13/13.)

Lopuksi

Tässä artikkelissa kerrottiin tammikuussa 2015 ammattikorkeakouluille tehdyn itsearviointikyselyn tuloksista. Kyselyyn vastanneista 16:ssa ammattikorkeakoulusta 15:ssä käytetään itsearviointia ja yksi suunnittelee sen käyttöönottoa. Kyselyn perusteella voi päätellä, että ammattikorkeakoulut käyttävät itsearviointia hyvin samantapaisesti. Eniten itsearviointia on käytetty laatujärjestelmien kehittämisessä, minkä osaltaan selittää se, että laatujärjestelmien auditointeihin on liittynyt itsearviointi kummallakin auditointikierroksella. Toiseksi eniten itsearviointeja on käytetty strategisen johtamisen tukena, mistä kertoo EFQM- ja CAF-viitekehysten yleisyys.

Itsearviointien toimijat ovat olivat myös melko lailla samoja eri ammattikorkeakouluissa. Eniten itsearviointeihin osallistuivat johtajat ja yleensä esimiestaso sekä laatuorganisaation edustajat, mutta myös opiskelijoita oli mukana monissa itsearvioinneissa. Tuloksia oli käsitelty monipuolisesti organisaation eri tasoilla, ja ne oli myös viestitty laajasti korkeakouluissa. Itsearviointien kehittämissuunnitelmat ammattikorkeakouluissa koskevat usein niiden keventämistä tai vähentämistä, mutta myös säännöllisempää toteuttamista.

Itsearviointi vaikuttaa olevan ammattikorkeakouluille hyvä työkalu toiminnan kehittämisessä. Ammattikorkeakoulujen kokemukset itsearvioinnista ovat hyvin samantapaisia. Itsearviointi on toimiva tapa arvioida omaa toimintaa systemaattisesti ja perusteellisesti. Sen avulla pystytään nostamaan esille tarpeellisia kehittämiskohteita, jopa hankaliksi koettuja asioita. Itsearviointia voi siis suositella kaikille korkeakouluille!

Lähteet

Huusko, Mira 2009. Itsearviointi suomalaisissa yliopistoissa: arvoja, kehittämistä ja imagon rakentamista. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Karvi (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus) 2015. Korkeakoulujen laatu järjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2015–2018. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 2015:1. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

OSA 2

ITSEARVIOINNIT MAMKISSA



SUUNNITTELE - TOTEUTA - ARVIOI - KEHITÄ



EFQM-ITSEARVIOINTI

Itsearviointeilla on monia toteutustapoja, mutta kokonaisvaltainen itsearviointi on helppo rakentaa EFQM-viitekehikseen. Tässä artikkelissa kuvataan EFQM-mallin viitekehystä ja jatkuvan parantamisen merkitystä organisaation kehittämisessä. Lisäksi esitetään Mamkin itsearviointien toteutushistoriaa ja arvioinneissa noudatettua vaiheistusta. Esimerkkinä ovat vuoden 2012 EFQM-itsearviointin toteutus ja tulokset.

EFQM Excellence -malli

EFQM Excellence -malli on varsinaisesti laatukilpailujen arviointityökalu, jonka avulla kilpailuun osallistuvat organisaatiot voidaan asettaa paremmuusjärjestykseen. Mallia ylläpitää ja kehittää EFQM-järjestö (European Foundation for Quality Management). Organisaatiot voivat kehittää omaa toimintaansa mallin avulla, vaikka eivät kilpailuun osallistuisikaan. Kilpailussa mukana olo antaa mahdollisuuden hyödyntää mallia niin, että omaa toimintaa ja tuloksia voidaan vertailla muiden toimijoiden vastaaviin.

EFQM Excellence -malli tukee organisaatioita vahvuuksien ja keskeisten kehittämiskohteiden löytämisessä, antaa yhteisen arvioinnin ja kehittämisen kielen, systematisoi kehittämistyötä ja poistaa päällekkäisyyksiä kehittämisprojekteista ja voi toimia johtamisjärjestelmän perustana. Lisäksi malli selkiyttää yhteistä ymmärrystä strategisista päämääristä ja auttaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Malli toimii myös seurannan työkaluna.

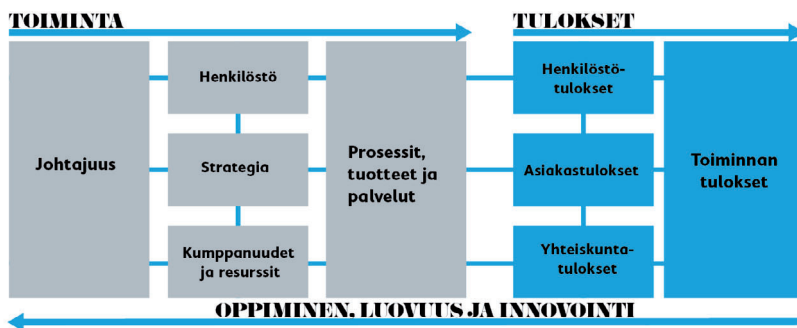
Mallia on kehitetty systemaattisesti muutaman vuoden välein. Muutosten tavoitteena on ollut saada mallissa käytetty kieli ja ilmaisut ajan trendien mukaiseksi. Vertailun vuoksi taulukossa 1 on esitetty erinomaisen organisaation tunnuspiirteiden kehittyminen vuoden 2010 mallista vuoden 2013 malliin. Tässä artikkelissa keskitytään enemmän vuoden 2010 malliin, koska Mamkin viimeisin arviointi pohjautuu siihen.

TAULUKKO 1. Erinomaisen organisaation tunnuspiirteiden kehitys 2010–2013.

Vuoden 2010 tunnuspiirteet	Vuoden 2013 tunnuspiirteet
tasapainoisten tulosten saavuttaminen	huipputulosten tekeminen
arvon tuottaminen asiakkaille	lisäarvon tuottaminen asiakkaille
visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus	visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus
prosessijohtaminen	ketteryys johtamisessa
henkilöstö menestyksen tekijänä	osaava henkilöstö menestyksen tekijänä
luovuuden ja innovoinnin vaaliminen	luovuuden ja innovoinnin hyödyntäminen
kumppanuuksien rakentaminen	organisaation kyvykkyyden kehittäminen
vastuu kestävästä tulevaisuudesta	kestävän tulevaisuuden luominen

EFQM-mallia voivat käyttää kaikenlaiset organisaatiot. Mallia voidaan käyttää koko organisaation tai organisaation osan toiminnan ja tulosten arviointiin, ja tätä kautta kehitystä ohjaavana järjestelmänä. Mallin perusajatuksena on ollut luoda tehokas työkalu nykyisen toiminnan mittaamiseen, parantamiseen ja seurantaan sekä kehittämiskohteiden löytämiseen ja kehityksen seurantaan. Malli on joustava, avoin ja muokattavissa erilaisten organisaatioiden tarpeisiin ja toimintaan.

EFQM-malli auttaa arvioijia kysymään oikeat kysymykset ja tunnistamaan systemaattisella sekä vertailun mahdollistavalla tavalla keskeiset kehittämistarpeet. Arvioinnissa kiinnitetään huomio sekä toimintaan että tuloksiin. Pelkkä arvioinnin tekeminen ei riitä, vaan arvioinnin seurauksena on toimintaa kehitettävä.



KUVA 1. EFQM-mallin osa-alueet (mukaillen EFQM Excellence Model 2013)

EFQM-mallissa toiminnan arviointi perustuu viiteen arviointialueeseen, joita ovat johtajuus, henkilöstö, strategia, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit, tuotteet ja palvelut. Tulosten arviointialueita on neljä: henkilöstötulokset, asiakastulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset tulokset. (Kuva 1.) Toiminnan arviointialueilla pohditaan, mitä tehdään ja miten toimitaan. Tuloksia arvioitaessa kiinnitetään huomio siihen, mitä organisaatio saa aikaan. (EFQM Excellence Model 2010, 9.)

EFQM-mallissa arviointi tapahtuu RADAR-arviointilogiikalla, jonka lähtökohta muistuttaa PDCA-ajattelua. Logiikka lähtee siitä, että tavoiteltavat tulokset pitää olla määriteltyinä. Tavoiteltavien tulosten saavuttamiseksi täytyy suunnitella selkeät, järkevät ja yhtenäiset toimintamallit. Toiminnan täytyy olla järjestelmällisesti mallien mukaista ja malleja täytyy arvioida parantaa tulosten pohjalta. Tärkeää on mittaaminen, oppiminen, luovuus sekä parantaminen ja innovointi. (EFQM Excellence Model 2010, 22–23.)

Yksinkertaistetusti voidaan EFQM-mallin peruseriaatteen ajatella olevan se, että toiminta pohjautuu strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin. Toiminnasta seuraa erilaisia tuloksia, jotka ryhmitellään arviointialueille. Itsearviointi pohjautuu sekä toiminnasta että tuloksista tehtäviin havaintoihin. Havainnoista nostetaan esille vahvuudet ja kehittämiskohteet, jotka ryhmitellään ja priorisoidaan. Priorisoinnin tuloksena valitaan tarvittavat kehittämishankkeet ja -toimenpiteet. Kehittämistyön avulla johtamisjärjestelmä ja tapa toimia paranevat. Tavoitteenahan on jatkuva parantaminen. (Kuva 2.)

Jatkuva parantaminen



KUVA 2. Jatkuva parantaminen itsearviointin avulla

Soveltamisen laajuudesta riippuen arviointia voidaan käyttää kehittämisessä eri tavoin. Mallin täydellinen soveltaminen kehittämisen työkaluna tuottaa yrityksen toiminnan laatuasteesta pisteytyksen, joka mahdollistaa vertailun oman organisaation eri ajankohtien tulosten välillä. Laaturaportointi tuo tietoa myös muiden organisaatioiden saamista pistemääristä ja lisäävät vertailumahdollisuuksia.

Jos itsearviointimallia halutaan keventää, ilman pisteytystäkin saadaan esille organisaation vahvuudet ja parantamisalueet, kehittämiskohteet. Vahvuudet ovat organisaation menestyksen perusta, ja niiden avulla voidaan erottautua muista positiivisesti. Lisäksi ne vahvistavat tulosten aikaansaantikykyä ja kilpailukykyä. Kehittämiskohde nähdään puutteena toiminnassa ja sen kehittämisessä. Kehittämiskohde erottaa organisaation muista negatiivisesti ja voi jopa olla esteenä vahvuuksien hyödyntämiselle. Itsearviointien tavoitteena ei tarvitse olla laaturaportointiin valmistautuminen, vaan ennen kaikkea saada niin johto kuin henkilöstökin omaksumaan organisaation toiminnan tavoitteet, havaitsemaan ja levittämään parhaita toimintamalleja ja tunnistamaan kehittämishankkeita.

Itsearviointi on ollut olennainen osan Mamkin laatujärjestelmää koko ammattikorkeakoulun toiminnan ajan. Useimmiten EFQM-pohjaisen itsearvioinnin tekemiseen on osallistunut Mamkin johto. Arvioinnin kohteena ovat olleet EFQM-mallin mukaisesti organisaation toiminta ja toiminnan tulokset. Kun arvioinnin tekijät kuuluvat Mamkin johtoon, arvioinnin avulla voidaan nostaa esiin strategiset kehittämiskohteet.

Ensimmäinen silloiseen Suomen laatupalkintomalliin perustuva itsearviointi tehtiin vuonna 1999. Euroopan laatupalkintomalliin pohjautuvat itsearvioinnit toteutettiin vuosina 2004, 2006, 2009 ja 2012. Vuodesta 2006 lähtien itsearvioinnit on tehty tähän tarkoitukseen kehitetyn sähköisen itsearviointityökalun avulla. Ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kuvauksen mukaan Mamkin johto tekee kokonaisarvioinnin EFQM-malliin pohjautuen 3–5 vuoden välein. Arvioinnit johtavat strategiin kehittämishankkeisiin, jotka vastuutetaan ja aikataulutetaan ja niille varataan erilliset resurssit.

Itsearviointien sähköinen toteutus vuodesta 2006 alkaen pohjautuu siihen, että Mamk koordinoi vuosina 2006–2007 Korkeakoulujen arviointineuvoston rahoittamaa usean korkeakoulun yhteistä hanketta, jonka tarkoituksena oli kehittää yksinkertainen ja tehokas itsearvioinnin toteutustapa. Hankkeeseen osallistui myös kaksi Mamkin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijaa laatimalla opinnäytetyönään itsearviointimallit, joita testattiin hankkeen aikana eri korkeakouluissa. Itsearviointiprosessin muuttaminen pääosiltaan paperittomaksi ja sähköiseksi tarjosi mahdollisuuden toteuttaa itsearviointi tehokkaasti. Sähköinen arviointityökalu mahdollistaa sen, että arvioinnin toteutusajankohta on yksilöllisesti valittavissa ja arviointiin käytettävä kokonaisaika lyhenee huomattavasti.

Vuoden 2005 auditoinnissa saadun palautteen mukaan mm. EFQM-itsearvioinnin tehtävää ja käyttöä laatujärjestelmässä tulisi selkeyttää. Lisäksi ylimmän johdon tulisi tehostaa tiedottamista palautteen perusteella käynnistetyistä kehittämistoimista. Tämän auditointipalautteen vuoksi haluttiin laajentaa itsearviointi koko henkilöstöä koskevaksi systemaattiseksi laadunvarmistusjärjestelmän osaksi, mutta itsearviointi voi olla laajasti organisaatiossa toteutettuna hyvin työläs menetelmä.

Koko henkilöstön osallistumista kokeiltiin keväällä 2008 yksiköiden ja koulutuksen laitoksen itsearviointina. Itsearvioinnin tavoitteena oli saada esille yksiköiden vahvuuksia ja kehittämiskohteita sekä hyödyntää niitä kehittämistyössä. Osassa laitoksia itsearviointiin pääsi osallistumaan vain osa henkilöstöstä, ja niinpä arvioinnit eivät edistäneet kehittämistyötä merkittävästi. Itsearvioinnin toteutusprosessi oli kuitenkin hyvä väline yksiköiden ja laitosten laatuvas-
taavien yhteisen laatukulttuurin kehittämiseen ja yhteisöllisyyden lisäämiseen.

Arvioinnin vaiheet

Itsearviointiprosessissa on seuraavat vaiheet riippumatta siitä, onko kyseessä johdon tekemä ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi tai yksiköiden henkilöstön itsearviointi:

- suunnittelu
- arvioinnin tekeminen
- tulosten alustava analysointi
- tulosten käsittely sekä vahvuuksista ja kehittämishankkeista sopiminen
- kehittämishankkeiden käynnistys ja seuranta.

Suunnittelutyön aluksi määritellään itsearvioinnin tavoitteet organisaation kannalta ja varmistetaan koko prosessin sujuva eteneminen ja tulosten saanti. Itsearvioinnin suunnitteluvaiheessa rakennetaan organisaatiolle sopiva tapa itsearvioinnin läpiviemiseksi. Tämä tarkoittaa ensimmäiseksi sitä, että tarkistetaan sähköinen arviointipohja sellaiseksi, että arvioitavat asiat on ilmaistu arviointiin osallistuvien oman organisaation termejä ja kieltä käyttäen. Sähköiseen arviointipohjaan linkitetty tausta-aineisto helpottaa ja nopeuttaa arvioinnin tekemistä. Sähköisen tausta-aineiston huolellinen valitseminen auttaa arvioijaa tekemään mahdollisimman realistisen ja totuudenmukaisen arvion toiminnasta ja tuloksista. Aineistona käytetään mm. seuraavia intranetin sisältämiä asiakirjoja: strategiat, toimenpideohjelmat, toimintasuunnitelma ja talousarvio, toiminnanohjausprosessiin ja laatujärjestelmään kuuluvaa aineistoa (mm. laatujärjestelmän kuvaus, tulokortit, prosessikuvaukset, mittaussuunnitelma, lautupalautteiden yhteenvedot). Arviointia varten ei erikseen kerätä informaatiota, vaan käytetään olemassa olevaa aineistoa. Arviointipohjat ja niihin linkitettävä tausta-aineisto on tarkistettava ajantasaisiksi aina ennen seuraavaa itsearviointikierrosta.

Itsearviointi saattaa tuottaa lukuisan määrän kehittämiskohteita, joista joudutaan valitsemaan ja yhdistämään strategisesti tärkeimmät eteenpäin vietäviksi kehittämishankkeiksi. Suunnitteluvaiheessa pohditaan strategian tavoitteiden toteutumista tukevat kriteerit, joiden mukaan kehittämishankkeet asetetaan tärkeysjärjestykseen. Tässä on esitetty esimerkkinä Mamkiin johdon vuoden 2006 itsearvioinnissa käytetyt arviointikriteerit sen mukaan, miten hanke edistää Mamkin strategian toteutumista:

- kuinka hyvin hanke edistää ammattikorkeakoulun koulutustehtävän toteuttamista ja parantaa opetuksen laatua
- kuinka hyvin hanke hyödyttää asiakkaitamme (opiskelijat, työelämä)
- kuinka hyvin hanke parantaa organisaation ja henkilöstön osaamista
- kuinka hyvin hanke tukee ammattikorkeakoulun prosessien ja rakenteiden uudistumista
- kuinka hyvin hanke parantaa ammattikorkeakoulun toiminnan taloudellisuutta.

Suunnitteluvaiheessa perehdytetään ja motivoidaan arviointiin osallistuvat arvioinnin tekemiseen. Motivointi on helpompaa, kun organisaatiolla on näyttöä aikaisempien arviointien pohjalta tehdystä kehittämistyöstä. Jos aikaa vievä arviointityö ei ole johtanut kehittämiseen, motivointi vaatii erityisiä toimenpiteitä.

Arvioinnin tekeminen on sähköisellä mallilla ajasta ja paikasta riippumaton. Arvioijat ovat käyttäneet aikaa arvioinnin tekemiseen puolesta tunnista kolmeen tuntiin riippuen siitä, miten hyvin arvioija oli aikaisemmin perehtynyt arviointikohtiin liittyvään sähköiseen tausta-aineistoon. Sähköisyys tuo tehokkuutta työajan käyttöön, mutta ajatusten vaihtoon ja yhteisen ymmärryksen löytämiseen täytyy varata kuitenkin aikaa. Tulosten alustava analyysi tehdään ennen yhteistä konsensuskokousta. Analysoinnissa ja tulosten käsittelyssä korostetaan avoimuutta. Tulosten käsittely sekä vahvuuksista ja kehittämishankkeista sopiminen vie aikaa noin puoli työpäivää. Kokouksen kulku noudattelee seuraavaa mallia:

- aikaisempien itsearviointien perusteella käynnistyneiden kehittämishankkeiden tilanne
- tulosten esittely
- keskustelu kriittisistä kohdista
- jokaisesta arviointialueesta ehdotettujen vahvuuksien ja kehittämishankkeiden esittely
- kehittämishankkeiden muodostaminen alustavista hanke-ehdotuksista
- hankkeiden priorisointikriteerien esittely ja keskustelu kriteereistä
- kehittämishankkeiden priorisointi
- jatkotoimista päättäminen.

Tärkeimmiksi valituista kehittämiskohteista laaditaan kehittämissuunnitelmat, hankkeet resursoidaan ja vastuutetaan sekä etenemistä seurataan systemaattisesti. Näin tietoisuus itsearviointien esille nostamista kehittämistarpeista ja niiden eteenpäin viemisestä organisaatiossa lisääntyy. Pienehköt kehittämistoimet hoidetaan operatiivisen toiminnan yhteydessä mahdollisimman nopeasti arvioinnin jälkeen.

Mamkin johto arvioi toimintaa ja tuloksia elokuussa 2012 toteutetussa itsearvioinnissa. Arviointiin osallistuivat Mamkin johto- ja päällikkötehtävissä toimivat. Linkki arviointipohjaan lähetettiin 20 henkilölle ja arvioinnin teki 70 % johto- ja päällikkötehtävistä toimivista.

Alustavassa analysoinnissa kehittämiskohde-ehdotuksia haettaessa kiinnitettiin huomiota arviointikohteiden nykytilan keskiarvoon, hajontaan ja nykytilan tavoitetason väliseen eroon. Lisäksi kiinnitettiin huomiota toiminnan ja tulosten väliseen yhteyteen tai sen puuttumiseen. Arviointiin osallistuneiden näkemykset vahvuuksista ja kehittämiskohteista muodostivat numeerista aineistoa tukevan laadullisen aineiston. Alustavasti nostettiin esille viisi erilaista kehittämishanke-ehdotusta.

Arviointiin osallistunut johto oli erityisen tyytyväinen strategian ja sitä tukevien toimenpiteiden kehittämiseen, arviointiin ja päivittämiseen. Strategian todettiin perustuvan korkeakoulun sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. Arvioijien mielestä strategian kannalta keskeisiä tuloksia seurataan ja niiden saavuttamista arvioidaan systemaattisesti. Myös talouden johtamiseen jatkuvan menestymisen turvaamiseksi oltiin tyytyväisiä. Lisäsjjohto määrittää, seuraa, arvioi ja edistää organisaation johtamisjärjestelmän ja suorituskvyn parantamista.

Alustavan analyysin viisi kehittämishanke-ehdotusta tiivistettiin seuraavasti:

1. henkilöstön kuulemisen vahvistaminen
2. muutoksia tukevien henkilösuunnitelmien laatiminen
3. sisäisen viestinnän kehittäminen.

Kehittämishankkeita käsiteltiin erikseen johtoryhmän kokouksessa, jossa sovitaan hankkeiden vastuuhenkilöt, aikataulut ja resurssit. Kehittämishankkeille laadittiin toteutussuunnitelmat. Kahden hankkeen toteutumista tuettiin myös liiketalouden ylemmän amk-tutkinnon opinnäytetyöllä, joiden tekijät olivat Mamkin päälliköitä.

Lopuksi

Johdon sitoutuminen kehittämistyöhön on itsearviointien onnistumisen kannalta välttämätöntä. Myös jokaisen arvioijan osallistuminen on erittäin tärkeää, jotta arvioinnin tuloksena saadaan esille todelliset vahvuudet ja kehittämiskohteet. Laajan joukon osallistuminen arviointiin lisää sitoutumista kehittämistyöhön. Tulosten käsittely on tärkeää varsinaiseen arviointiin osallistumisen lisäksi. Käsittelyn onnistumista parantaa huolellinen valmistautuminen ja luotettavuus. Varsinkin avoimissa vahvuuksia ja kehittämiskohteita koskevissa tuloksissa alkuperäisten arviointien esittäminen samanaikaisesti alustavassa analyysissä tehtyjen yhteenvetojen ja tulkintojen kanssa lisää avoimuutta.

Itsearviointi ei erillisenä toimenpiteenä takaa kehittämistyön käynnistymistä. Varmimmin tuloksia saadaan, kun arviointi on kiinteä osa organisaation toiminnan suunnittelua, jolloin kehittämistä vaativien toimenpiteiden käynnistäminen ja eteenpäin vieminen voidaan joustavasti resursoida. Hankkeiden toteutumista on myös seurattava. Johdon tekemät arvioinnit ovat kokemuksemme mukaan johtaneet myös strategisiin kehittämishankkeisiin.

Itsearviointiin osallistuminen parantaa osallistujien kokonaiskuvaa organisaation toiminnasta ja lisää organisaation ja sen strategian tuntemusta. Arvioinnin yhteydessä syntyy tehokasta ajatusten vaihtoa, joka auttaa osallistujia myös helpommin sopeutumaan tuleviin muutoksiin ja kehittämishaasteisiin. Keskustelu synnyttää yhteisen kehittämisen hengen ja tarpeen. Itsearviointi on muutosjohtamisen ja muutosten läpiviennin työkalu. Työmotivaatiota taas lisää se, että osallistujat pääsevät vaikuttamaan, suunnittelemaan ja antamaan palautetta sekä näkevät kehitystyön etenevän.

Lähteet

EFQM Excellence Model 2010. Laatukeskus 2010.

EFQM Excellence malli 2013. Laatukeskus 2012. http://www.laatukeskus.fi/sites/default/files/efqm_excellencemalli2013.pdf. Luettu 28.5.2015.

OPS-KATSELMUS

Korkeakoulujen opetussuunnitelmia koskevaa tutkimusta ja arviointia on tehty melko vähän. Ensimmäisiä opetussuunnitelmansa ennen niiden käyttöönottoa arvioivia ammattikorkeakouluja oli Rovaniemen ammattikorkeakoulu (Ramk). OPS-katselmukseksi nimetty arviointiprosessi oli myös osa Ramkin laadunhallintajärjestelmää. Ramkin esimerkin innoittamana Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) laatu järjestelmään lisättiin vuonna 2010 myös OPS-katselmus. Mamkin OPS-katselmuksen arviointikehikko poikkesi kuitenkin Ramkin mallista melko paljon. Lähtökohdaksi otettiin Mamkin koulutusprosessi ja sen osaprosessit, joita olivat ennakointiprosessi, opetussuunnittelu, pedagoginen prosessi, opintojen ohjaus ja koulutuksen laadun kehittäminen. Lisäksi katselmuksen perustana olivat kansainväliset ja kansalliset linjaukset, kuten Bolognan prosessi, ECTS-projekti ja Arenen koulutusohjelman projekti sekä Mamkin opetussuunnitelmatyötä ja opetuksen toteuttamista ohjaavat strategiat ja elinikäisen oppimisen toimenpideohjelma. Vuoden 2010–2012 koulutuksen laatu yksikköarviointirakennetta käytettiin myös referenssinä opetussuunnitelmien arviointia valmisteltaessa.

Mamkin laatu järjestelmään kuuluu useita erilaisia katselmuksia. Ylimmän johdon vuosittain suorittamien johdon katselmusten tavoitteena on arvioida yksiköiden toimintaa sekä tukea ja edistää itseohjattua kehitystyötä. Katselmuksessa käsitellään yksiköiden toimintaa, tuloksia ja taloutta. Laatu- ja palvelujohtaja ja laatusuunnittelija toteuttavat laatu katselmuksen yksiköissä noin kolmen vuoden välein. Tilaisuudessa yksiköt esittelevät omat laatu työn kuvauksensa ja dokumentoinnin. Lisäksi keskustellaan erikseen nimetyistä ajankohtaisista laadunhallintaan liittyvistä kehittämisteemoista. Ympäristö ohjelman toteutumista seurataan noin kolmen vuoden välein ympäristökatselmuksissa, joissa eri toimintojen vastuuhenkilöt raportoivat tavoitteiden toteutumisesta.

Laatu järjestelmän mukaan opetusjohtaja ja laatu- ja palvelujohtaja tekevät OPS-katselmuksia, kun opetussuunnitelmia uudistetaan tai uusi koulutus aloitetaan. Katselmuksen tavoitteena on kehittää Mamkin opetussuunnitelmia ja opetuksen järjestämistä ja tukea koulutusohjelmien omaa kehittä-

mistyytöä. Ensimmäinen laajamittainen OPS-katselmus toteutettiin syksyllä 2010. Katselmus perustui koulutusohjelmien henkilöstön tekemään itsearviointiin. Katselmoitavia koulutusohjelmia olivat kaikki ne koulutusohjelmat, joihin otettiin uusia opiskelijoita. Lakkautettavia koulutusohjelmia ei katselmoitu. Koulutusohjelmia oli yhteensä 26, joista 18 oli ammattikorkeakoulututkintoon johtavia koulutusohjelma ja 8 ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavia koulutusohjelmia. Tässä artikkelissa kuvataan vuoden 2010 OPS-katselmusta, jossa koulutusohjelmat tekivät opetussuunnitteluprosessiin liittyvän itsearvioinnin.

OPS-katselmusprosessi

OPS-katselmusprosessi jakautuu suunnittelu- ja valmisteluvaiheeseen, itsearviointivaiheeseen, varsinaisten katselmusten pitämiseen ja niiden jälkeen tapahtuvaan dokumentointiin. Katselmuksen jälkeen opetussuunnittelmaty jatkuu annettujen kehittämissuositusten pohjalta. Prosessi sisältää kuvan 6 mukaiset pääpiirteet:

Prosessiin sisältyy varsinaisen katselmuksen lisäksi sekä ennen katselmusta että sen jälkeen tehtäviä vaiheita. Ennen katselmusta tehtäviä vaiheita ovat valmistautuminen ja suunnittelu, aikataulun, ohjelman ja itsearvioinnin lähettäminen sekä itsearvioinnin tekeminen. Katselmuksen jälkeisiä vaiheita ovat yhteenvedon tekeminen ja aineiston dokumentointi. Katselmusprosessi päättyy opetussuunnitteluprosessin käynnistymiseen. Seuraavassa kuvataan tarkemmin katselmusprosessin vaiheita.



KUVA 6. Mikkelin ammattikorkeakoulun OPS-katselmusprosessi

1. Valmistautuminen ja suunnittelu

Katselmoijaryhmään kuuluivat opetusjohtaja Tuija Vanttisen ja laatu- ja palvelujohtaja Marjo Nykäsen lisäksi laatusuunnittelija Susanna Voutila ja suunnittelija Heli Kauppinen. Työryhmä laati katselmoinnin ohjelman ja OPS-prosesseihin pohjautuvan itsearviointilomakkeen. Arviointi kohdentui olemassa olevaan kirjoitettuun opetussuunnitelmaan ja sen sisältöihin (Opinto-opas 2010–2011), opetussuunnitelman valmisteluprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Lisäksi kohteena olivat opetussuunnitelman toteuttamistavat alla olevien teemojen mukaisesti (vrt. Mamkin koulutusprosessi ja sen osaprosessit). Koulutusohjelmat voivat myös itse täydentää arviointikohteita koulutusohjelman erityispiirteiden edellyttämällä tavalla.

TAULUKKO 1. Itsearvioinnin osa-alueet

1. Opetussuunnitelman ennakointi- ja laadintaprosessi <ul style="list-style-type: none">– tutkinnon suhde alueen strategiaan linjauksiin– tutkinnon suhde Mamkin strategiaan linjauksiin– tutkinnon työelämätarve, osaamisen muutoksen ennakointi– työelämän/opiskelijoiden osallistuminen opetussuunnitelman laadintaan– synergia muiden koulutusohjelmien kanssa
2. Opetussuunnitelman ennakointi- ja laadintaprosessi <ul style="list-style-type: none">– tutkinnon ydinosaaminen ja tutkintoa täydentävä osaaminen– osaamismatriisi, vuosittaiset osaamisteemat ja osaamistavoitteet– opintojaksojen laajuus– projektiopinnot, vieraskieliset opintojaksot, yrittäjyysopinnot, virtuaaliopinnot, valinnaisuus– opintojaksokuvaukset Asiossa suomeksi/englanniksi
3. Koulutusohjelman pedagogiset lähtökohdat ja opetuksen järjestäminen <ul style="list-style-type: none">– pedagogiset ratkaisut, elinikäistä oppimista tukevat käytänteet– opintojen mitoitus, opintojen ohjaus, HOPS-käytänteet– oppimisympäristöt, työelämäkumppanuudet, TKI-integraatio– opetuksellinen yhteistyö Mamkissa/muiden korkeakoulujen kanssa– kansainvälinen opetussuunnitelmayhteistyö, opiskelijaliikkuvuus
4. Osaamisen arviointi ja AHOT-menettelyt <ul style="list-style-type: none">– osaamisen arviointimenettelyt, AHOT-menettelyt, HOPS-käytänteet– työelämäkumppanuudet osaamisen arvioinnissa
5. Opetussuunnitelman arviointi ja kehittäminen <ul style="list-style-type: none">– opiskelijoiden/työelämän rooli, alumnitoiminta
6. Muuta huomioitavaa
7. Millaisia tarpeita koulutusohjelmassa on uudistaa opetussuunnitelmia?

Katselmus toteutettiin laitoksittain, joita oli Mamkissa vuonna 2010 yhteensä kymmenen. Laitoksissa oli kussakin kahdesta viiteen koulutusohjelmaa. Laitoksen koulutusjohtaja toimi laitoksen yhteyshenkilönä ja nimesi muut laitokselta katselmustilaisuuteen osallistuvat henkilöt.

8. Aikataulun, ohjelman ja itsearviointin lähettäminen

Katselmuksesta tiedotettiin ensimmäisen kerran keväällä 2010. Ohjelma ja itsearviointilomake sekä ohjeet toimitettiin sähköpostitse kaikkien laitosten koulutusjohtajille syyskuun 2010 alussa. Koulutusohjelmittain tehdyt itsearviointit tuli palauttaa katselmoijaryhmälle viimeistään viikkoa ennen katselmustilaisuutta. Katselmusprosessille tehtiin henkilöstöintraan omat sivut, joka oli koko henkilöstön nähtävissä. Siellä julkaistiin kaikki katselmuksiin liittyvä aineisto.

9. Itsearviointin tekeminen

Itsearviointien toteuttamistapa jätettiin kunkin laitoksen harkintaan, minkä seurauksena toteutustavat vaihtelivat suuresti. Joissakin koulutusohjelmissa koulutusvastaava tai koulutusjohtaja laativat itsenäisesti itsearviointiraportin. Joillakin laitoksilla itsearviointeja prosessoitiin eri tavoin ryhmissä. Myös koko henkilöstölle saatettiin antaa tilaisuus osallistua raportin laatimiseen kommentoimalla sitä sähköpostitse tai laitospalaverissa.

10. OPS-katselmusten pitäminen

Katselmustilaisuudet pidettiin ajalla 28.9.–18.10.2010. Niihin osallistui katselmoijaryhmän lisäksi pääsääntöisesti kyseisen laitoksen koulutusjohtaja sekä yksi henkilö kustakin katselmoitavasta koulutusohjelmasta (koulutusvastaavia ja/tai yliopettajia). Epämuodollisten ja keskustelevien tilaisuuksien puheenjohtajana toimi opetusjohtaja. Koulutusohjelmien edustajat esittelivät itsearviointinsa ja teemoista keskusteltiin. Tilaisuudesta laadittiin muistio täydentämällä koulutusohjelman täyttämää itsearviointilomaketta. Lopuksi katselmukseen osallistujat määrittivät yhdessä tarvittavat kehittämistoimenpiteet.

11. OPS-katselmusten yhteenveto

OPS-katselmuksien tuloksista laadittiin yhteenveto, joka käsiteltiin johtoryhmän kokouksessa. Katselmuksista tehtiin myös tiedote henkilöstölle. Katselmustilaisuuksien lopussa osallistujilta pyydettiin suullista palautetta katselmuksesta ja kommentit kirjoitettiin muistiin. Lisäksi heitä pyydettiin lähettämään palautetta katselmuksista sähköpostitse. Myöhemmin palautteista laadittiin yhteenveto, jota hyödynnettiin kehittämistyössä.

12. Dokumentointi

Katselmusten muistiot julkaistiin henkilöstöintran Laadunvarmistus-osiossa, jossa ne olivat koko henkilöstön luettavissa. Katselmuksista ja niiden tuloksista laadittiin tiedote, joka julkaistiin henkilöstön sisäisten verkkosivujen uutisissa. Lisäksi prosessia kuvattiin Mamkin opetussuunnitelmien kehittämistä kuvaavassa julkaisussa.

13. Opetussuunnitelmaprosessin käynnistyminen

Prosessi käynnistyy aina, kun uusi koulutus alkaa tai kun Mamkissa on tehty päätös kaikkien tai joidenkin opetussuunnitelmien uudistamisesta. Opetussuunnitelmaprosessista on laadittu erillinen prosessikuvaus.

OPS-katselmuksen tulokset

Itsearviointinissa arvioitiin asteikolla 1–5 (1 = heikko/huono, 5 vahva/hyvä) seuraavien osa-alueiden toimivuutta: opetussuunnitelman ennakointi- ja laadintaprosessi, koulutusohjelman pedagogiset lähtökohdat ja opetuksen järjestäminen, osaamisen arviointi ja AHOT-menettelyt sekä opetussuunnitelman arviointi ja kehittäminen. Lisäksi arvioitiin opetussuunnitelman osaamispe-
rusta ja rakenne, joka oli pääsääntöisesti laadullista arviointia. Seuraavassa esitellään lyhyesti katselmuksen tuloksia numeerisesti arvioitujen osa-alueiden osalta.

Opetussuunnitelman ennakointi- ja laadintaprosessi -osan kokonaiskeskiarvo oli 3,82. Koko OPS-katselmuksen paras keskiarvo (4,41) oli arviointikohdassa ”Tutkinnon suhde Mamkin strategiaan linjauksiin”. Hyviä keskiarvoja saivat myös arviointikohdat ”Tutkinnon työelämätarve” (4,37) ja ”Tutkinnon suhde alueen strategiaan linjauksiin” (4,19). Tässä arviointiosassa eniten kehitettävää oli synergiassa muiden koulutusohjelmien kanssa (3,37) ja työelämän osallistumisessa opetussuunnitelman laadintaan (3,52). Hajonta eri koulutusohjelmien kesken oli suuri.

Koulutusohjelman pedagogiset lähtökohdat ja opetuksen järjestäminen -osan kokonaiskeskiarvo oli 3,34. Parhaiksi tässä osassa arvioitiin ”HOPS-käytänteet” (4,04) ja ”Opintojen ohjaus” (4,00). Hyviä keskiarvoja saivat myös elinikäistä oppimista tukevat käytänteet (3,96), työelämäkumppanuudet opetuksen arvioinnissa (3,81) ja opintojen mitoitus (3,48). Koulutusohjelmien välillä oli kuitenkin suuria eroja. Arviointiosan kehitettäviä kohteita oli TKI-integraatio (3,15) ja kansainvälinen opetussuunnitelmayhteistyö (2,00).

Osaamisen arviointi ja AHOT-menettelyt -osan kokonaiskeskiarvo oli 3,37. Vaikutti siltä, että AHOT-menettelyjä ei vielä tunnettu kovin hyvin. Paras keskiarvo (4,00) oli kohdassa ”HOPS-käytänteet”. Kehittämiskohteeksi nousivat työelämäkumppanuudet osaamisen arvioinnissa (2,88).

Opetussuunnitelman arviointi ja kehittäminen -osan kokonaiskeskiarvo oli kyselyn huonoin kokonaisuus (2,85). Osan paraskin keskiarvo eli ”Opiskelijoiden rooli” oli vain 3,30. Selkeä kehittämiskohde on alumnitoiminta (2,27), jossa tosin oli paljon hajontaa eri koulutusohjelmien kesken.

OPS-katselmuksissa nousi esille monia koulutusohjelmien hyviä käytäntöjä. Erityisen paljon hyviä esimerkkejä oli työelämälähtöisistä oppimisympäristöistä ja muutenkin opetuksen työelämäkytkennöistä. Monissa koulutusohjelmissa oli myös tehty paljon työtä kansainvälisen yhteistyön, kansainvälisten verkostojen ja kaksoistutkintojen kehittämisessä. Osaamisen arviointi ja AHOT-menettelyt nousivat katselmuksissa yhdeksi keskeiseksi kehittämiskohteeksi, mistä kertonee osaltaan sekin, ettei tältä alueelta löytynyt kovin paljon hyviä esimerkkejä.

Lopuksi

Katselmuskierroksista saatiin osallistujilta pääasiassa positiivista palautetta. Katselmusta ei koettu liian kuormittavaksi, vaan havaittiin, että oman toiminnan tarkastelu ja analysointi on tarpeellista. Opetussuunnitelmaprosessin ja sen ohjauksen dokumentoinnin tärkeys nousi myös esille, sillä useissa koulutusohjelmissa henkilöstö on vaihtunut ja työtehtävät ovat muuttuneet. Katselmoijien kannalta oli erityisen tärkeää saada kokonaiskuva Mamkin koulutusohjelmien opetussuunnitelmatyöstä ja koulutusohjelmien erityispiirteistä sekä kehitysvaiheesta. Katselmuksissa syntyi myös monia konkreettisia toimintamalleja muun muassa siitä, miten koulutusohjelmien synergiaa Mamkin sisällä voisi lisätä.

LAATUJÄRJESTELMÄN ITSEARVIOINTI

Kaikki Suomen korkeakoulut ovat tehneet Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) ja 1.5.2014 alkaen Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) toteuttamiin laatujärjestelmäauditointeihin liittyviä itsearviointeja. Itsearviointeja tehtiin myös laatu- ja huippuyksikköhakujen yhteydessä ja erilaisiin teema-arviointeihin liittyen. Tässä artikkelissa kuvataan Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) vuonna 2010 toteutettua laatujärjestelmän itsearviointia, joka tehtiin Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) auditointikäsikirjan avulla.

KKA:n auditointikäsikirjassa käytettiin tässä vaiheessa termejä ”laadunvarmistus” ja ”laadunvarmistusjärjestelmä”, joten niitä on osittain käytetty myös tässä artikkelissa (KKA 2007). Arviointiin osallistuivat Mamkin laatu- ja palvelujohtajat, päälliköt ja esimiehet sekä yksiköiden laatu- ja palveluvastaavat. Arvioinnin tuloksia käsiteltiin ja analysoitiin johdon laatu- ja palvelukokouksessa, ja tulosten pohjalta suunniteltiin ja toteutettiin tarvittavat kehittämistoimenpiteet.

Mamkin laatu- ja palvelujärjestelmää kehitetään itsearviointien, laatu- ja palvelukatselmusten sekä kehittämisen- ja benchmarking-hankkeiden avulla. Laatu- ja palvelujärjestelmän kehittämisestä vastaa Mamkin laatu- ja palvelujohto, johon kuuluvat laatu- ja palvelujohtaja, laatusuunnittelija, laatu- ja palvelutiimi ja yksiköiden laatu- ja palveluvastaavat. Laatu- ja palvelujärjestelmän itsearviointi tehdään joka kolmas vuosi kulloinkin voimassa olevan KKA:n auditointikäsikirjan mukaisesti. Itsearviointien toteuttavat ammattikorkeakoulun johto ja yksiköiden laatu- ja palveluvastaavat. Laatu- ja palvelujärjestelmän kehittämisen tueksi saadaan tietoa myös muista itsearviointeista ja ulkoisista arvioinneista.

Mikkelin ammattikorkeakoulussa laatupolitiikalla tarkoitetaan laatutyön yleisiä periaatteita. Laatupolitiikan toteuttamisen työväline on laatujärjestelmä. Mamkissa arvostetaan laatua ja toiminnan laatua parannetaan avaimena käyttäjiltä ja asiakkailta saatu palaute. Hyvä laatu saavutetaan kehittämällä ammattikorkeakoulun koulutuksen, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan, palvelutoiminnan sekä tukipalvelujen laatua kohti erinomaisuutta. Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus perustuvat laatujärjestelmän systemaattisesti tuottamaan tietoon.

Laadukas toiminta varmistaa Mamkin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja on tärkeä kilpailutekijä. Laadun tavoitteet, ylläpito ja parantaminen perustuvat Mamkin strategiaan ja integroituvat ammattikorkeakoulun ja sen eri yksiköiden toimintaan. Toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen valitaan tehokkaita ja taloudellisia toimintamalleja ja menettelyjä, jotka motivoivat henkilöstöä ja opiskelijoita laadun parantamiseen. Laatutyössä noudatetaan avoimuutta, luotettavuutta ja luottamuksellisuutta. Laadun kehittäminen sisältyy Mamkin koko henkilöstön ja opiskelijoiden toimintaan. Lisäksi sidosryhmien edustajat osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Jokainen korkeakouluyhteisön jäsen vastaa oman toimintansa laadusta ja sen kehittämisestä.

Itsearviointin toteutus

Laatujärjestelmän itsearviointinissa keskitytään laatujärjestelmän kehittämiseen. Tavoitteena ei ole arvioida toimintaa ja tuloksia, kuten esimerkiksi EFQM-itsearviointinissa. Laatujärjestelmän itsearviointinissa käytetään Korkeakoulujen arviointineuvoston/Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen auditointikäsi kirjaa, joka soveltuu hyvin laatujärjestelmän arviointityökaluksi. Sen avulla voidaan itse arvioida laatujärjestelmän kehitystasoa; onko se puuttuva, alkava, kehittynyt vai edistynyt. Auditointikäsi kirjaa soveltuu hyvin laatujärjestelmän arviointiin, koska siinä on valmis kriteeristö. Vuoden 2010 itsearviointinissa arvioitiin laatujärjestelmän kattavuutta, toimivuutta ja vaikuttavuutta. Arviointi kohdistui laatujärjestelmän kokonaisuuteen ja korkeakoulun perustehtävien (koulutus, tutkimus- ja kehitystyö, yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö) laadunhallintaan. Mamkin laatujärjestelmän itsearviointin toteutus sisälsi seuraavat vaiheet:

- suunnittelu
- itsearviointinista tiedottaminen arvioijille
- itsearviointin tekeminen
- tulosten ennakoanalysointi
- tulosten esittely ja ryhmätyöt
- tulosten ja ryhmätöiden purku ja jatkotyöstäminen

- itsearvioinnin tuloksista tiedottaminen koko henkilöstölle
- toimenpideohjelman tekeminen
- toimenpideohjelman hyväksyminen ja tiedottaminen
- toimenpiteiden seuraaminen, arviointi, viestintä ja dokumentointi.

Vuonna 2010 laatujärjestelmän itsearviointi päätettiin toteuttaa johdon ja esimiesten laadukoulutuksen yhteydessä. Koulutuksen teemana oli Mamkin laadunvarmistus johtamisen tukena ja sen suunnittelusta vastasi pieni laatu-työryhmä. Koulutuksessa oli viisi yhden päivän mittaista lähijaksoa ja se sisälsi myös kehittämistehtävän. Laajuudeltaan koulutus oli 5 opintopistettä. Koulutuksen tavoitteena oli edistää ja syventää osallistujien laadunvarmistuksen ja toiminnan kehittämisosaamista, välittää laadunvarmistukseen ja sen kehittämiseen liittyvää ajankohtaista tietoa ja vahvistaa verkostoitumalla Mamkin laadunvarmistuksen hyvien käytäntöjen levittämistä. Laatujärjestelmän itsearviointi soveltui luontevasti kolmannen koulutusjakson yhteydessä toteutettavaksi, sillä sen tavoitteena oli esitellä Mamkin laatujärjestelmän kokonaisuutta ja arvioida laatujärjestelmää.

Laatujärjestelmän itsearviointiin osallistuivat laadunvarmistuskoulutuksessa olleiden johtajien, päälliköiden ja esimiesten lisäksi yksiköiden laativastaavat. Sähköinen itsearviointi lähetettiin 35 henkilölle, joista 27 vastasi arviointiin. Kyselyohjelmassa oli arviointipohja, jossa jokainen arviointikohde oli luokiteltu sanallisesti neljään eri kriteeriin: puuttuva, alkava, kehittyvä ja edistynyt. Kriteerit sisälsivät myös tarkemman sanallisen luonnehdinnan jokaiselle arviointikohteelle. Jokaista arviointikohdetta oli myös mahdollisuus perustella tai kommentoida avoimen kysymyksen avulla.

Arvioinnin tuloksia esiteltiin, käsiteltiin ja analysoitiin johdon laadukoulutuksessa. Tilaisuuteen osallistuivat kaikki Mamkin esimiestehtävissä olevat henkilöt. Aluksi esiteltiin etukäteen analysoidut numeeriset ja laadulliset tulokset sekä keskusteltiin tuloksista. Tämän jälkeen tuloksista keskusteltiin ryhmissä ja kirjattiin tärkeimmät kehittämiskohteet ja vahvuudet. Tulosten perusteella löydetyt tärkeimmät vahvuudet ja kehittämiskohteet otsikoitiin auditointikäsikirjan mukaisten otsikoiden alle. Laatujärjestelmän itsearvioinnin tuloksista tehtiin tiedote koko henkilöstölle.

Itsearvioinnin tulokset

Numeeristen tulosten analysoinnissa laskettiin keskiarvot, frekvenssit, prosenttiosuudet ja otettiin huomioon hajonta. Arvioijilla oli mahdollisuus myös kommentoida ja perustella jokainen arviointikohta. Avoimet vastaukset analysoitiin teemoittelemalla ja laskemalla, miten useasti kukin asia toistui arviointikohdissa.

Arviointikohteista parhaksi arvioitiin tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus sekä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen. Näiden kohteiden arvioitiin olevan tasolla kehittyvä, mutta niissä oli runsaasti myös edistyneen tason piirteitä. Eniten kehitettävää oli laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuudessa ja saatavuudessa korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta, jonka arvioitiin olevan alkavalla tasolla. Kokonaisuudessaan Mamkin laadunvarmistusjärjestelmän arvioitiin olevan kehityvällä tasolla. Seuraavassa esitellään tuloksia arviointikohteittain.

TAULUKKO 1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio

Kriteerit			
Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteita, toimintoja, toimijoita ja vastuita ei ole määritelty eikä dokumentoitu.	Tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden ja vastuiden määrittely ja dokumentointi on puutteellista. Vastuunjako toimii osittain.	Tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut ovat selkeästi ja konkreettisesti määriteltyjä ja dokumentoituja. Vastuunjako on toimiva.	Dokumentointi ja vastuunjako ovat erittäin hyvin toimivia ja tehostavat laadunvarmistusta.

Tässä arviointikohteessa arvioitiin olevan eniten kehittyvän tason piirteitä. Vahvuuksiksi mainittiin selkeästi ja konkreettisesti määriteltyjen vastuiden lisäksi laaja, kattava ja hyvin saatavilla oleva dokumentointi sekä järjestelmän toimivuus ja selkeys. Kehittämiskohteet kiteytettiin leikkilisesti sanontaan ”Älypuhelin, jonka kaikkia hyviä ominaisuuksia kaikki eivät käytä.” Vastuunjakoa pidettiin pääosin toimivana, mutta aivan kaikilta osin se ei ollut selkeä ja myös dokumentoinnissa havaittiin kehittämistarvetta.

TAULUKKO 2. Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus

Kriteerit			
Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
Korkeakoulun perustoiminnoissa ei ole laadunvarmistusta.	Järjestelmä kattaa yksittäisiä korkeakoulun perustoimintoja.	Järjestelmä kattaa useita korkeakoulun perustoimintoja.	Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa pääsääntöisesti kaikki korkeakoulun perustoiminnot.
Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa ei hyödynnetä koulutuksen tai muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä.	Tiedon käyttö on satunnaista ja/tai sen keruu on itsetarkoituksellista.	Tietoa käytetään koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään.	Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja tiedon tuloksekkaasta käytöstä koulutuksen ja muun toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.
Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittämätöntä laatua.	Laadunvarmistus on saavutetun laatutason säilyttämiseen tähtäävää. Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla voidaan tyydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu.	Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta.	Uusien ideoiden syntymistä ja niiden toteuttamista tukeviin menettelytapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnistetaan tehokkaasti.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus arvioitiin vahvaksi. Siitä löydettiin eniten kehittyvän tason piirteitä, mutta runsaasti myös edistyneen tason piirteitä. Vahvuuksia vastaajien mielestä olivat kattavuus ja hyvin toimiva palautejärjestelmä. Palautejärjestelmän tietoja myös käytettiin toiminnan kehittämiseen. Kehitettävää puolestaan löydettiin opetuksen ja opetussuunnittelun laadunvarmistuksessa, vaihtelevien käytäntöjen yhtenäistämässä ja vaikuttavuuden parantamisessa.

TKI-toiminnan laadunvarmistuksen arvioitiin olevan selkeästi heikompaa kuin koulutuksen. Siinä tunnistettiin sekä alkavan ja kehittyvän tason piirteitä. Tässä arviointikohteessa olikin jopa enemmän kehitettävää kuin vahvuuksia. Kehittämiskohteiksi nostettiin mm. tiedon lisääminen ja vaihtelevien käytäntöjen yhtenäistäminen. Vahvuutena olivat hyvä projekti ohjeistus.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunvarmistus arvioitiin myös heikohkoksi. Siinä oli sekä alkavan että kehittyvän piirteitä. Vahvuuksia vastaajien mielestä olivat aluekehitystyö, Mamkin näkyvyys ja tiedon hyödyntäminen. Kehitettävää oli palautteen keräämisessä ja systemaattisessa hyödyntämisessä ja alumnitoiminnassa. Suurin haaste oli kuitenkin ehkä se, että tämän arviointialueen laadunvarmistusta ei ollut tehty näkyväksi. Arvioijille olikin siten hyvin erilaisia käsityksiä asiasta.

Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus arvioitiin kehittyväksi. Toimivat asiakaspalvelukyselyt ja Kirjasto- ja tietopalvelujen hyvä laadunvarmistus todettiin vahvuuksiksi. Kehittämistarvetta sen sijaan olisi ollut palautteen pohjalta tapahtuvassa kehittämisessä ja vaihtelevien käytäntöjen yhtenäistämässä. Tämän arviointikohdan arviointia hankaloitti se, että eri tukipalvelut olivat kovin erilaisessa vaiheessa laadunvarmistuksen suhteen.

Henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen laadunvarmistus arvioitiin alkavan ja kehittyvän välille. Vahvuuksia tämän arvioinnin perusteella olivat kehityskeskusteluohjeistus ja -käytäntö, osaamisen kehittämisen tuki ja henkilöstön koulutus. Kehitettävää nähtiin henkilöstösuunnittelussa, tulosten hyödyntämisessä ja henkilöstöpalveluissa ylipäätään.

TAULUKKO 3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

Kriteerit			
Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
Laadunvarmistusta ei ole kytketty johtamiseen ja toiminnanohjaukseen.	Laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen ovat puutteelliset.	Järjestelmä on kytketty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämisessä. Yhteysistä toiminnan ohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näyttöä.	Laadunvarmistus on luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään. Tiedon systemaattisesta hyödyntämisestä korkeakoulun toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.

Tämän arviointialueen laadunvarmistus arvioitiin kehittyvälle tasolle. Vahvuutena tunnistettiin se, että laadunvarmistusjärjestelmä tukee johtamista. Toiminnanohjausprosessin todettiin kaipaavan päivittämistä.

TAULUKKO 4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

Kriteerit			
Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
Korkeakoulun henkilökunta, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät eivät osallistu laadunvarmistukseen.	Jokin seuraavista toimijaryhmistä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella: <ul style="list-style-type: none">– opiskelijat– opettajat– tukipalvelujen edustajat– tutkijat– hallinto– johto– ulkoiset sidosryhmät	Edellä mainitut henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat järjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa.	Eri henkilöstöryhmät ovat käytännössä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa. Lisäksi ulkoiset sidosryhmät on mielekkäällä tavalla otettu mukaan arvioinnin toimijoiksi.

Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen arvioitiin kehittyvälle tasolle. Vahvuudeksi nähtiin henkilöstön ja opiskelijoiden osallistuminen laadunvarmistukseen, vaikka toisaalta opiskelijoiden osallistumista olisi myös pitänyt kehittää. Kaikkein eniten kehittämistä todettiin olevan sidosryhmien osallistumisessa laadunvarmistukseen.

TAULUKKO 5a. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus (korkeakoulun sisällä)

Kriteerit			
Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun eri henkilöstöryhmiä ja opiskelijoita, eikä tietoa välitetä korkeakoulun sisällä.	Tietoa tuotetaan vailla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Eri toimijoiden tiedontarpeita ei ole riittävästi otettu huomioon.	Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille ja järjestelmän tuottamat keskeiset tulokset ovat eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla.	Korkeakoululla on systemaattisia menettelytapoja eri henkilöstöryhmille suunnatun tiedon tuottamiseen ja analysointiin. Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista.

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä arvioitiin kehittyvälle tasolle. Tietoa on ja siitä viestitään, mikä oli selkeä vahvuus. Toisaalta opiskelijoille tarkoitettua viestintää olisi pitänyt parantaa.

TAULUKKO 5b. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus (korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta)

Kriteerit			
Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmia, eikä tietoa välitetä ulkoisille sidosryhmille.	Ulkoisten sidosryhmien näkökulmia ei ole riittävästi otettu huomioon laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä. Tiedon välittäminen ulkoisille sidosryhmille on satunnaista.	Ulkoiset sidosryhmät on määritetty ja niiden tiedontarpeet on otettu selvästi huomioon. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminta ja keskeiset tulokset ovat tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien saatavilla.	Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva ulkoinen viestintä on aktiivista ja tietoa välitetään suunnatusti ja tarkoituksenmukaisesti ulkoisille sidosryhmille.

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta arvioitiin alkavan ja kehittyvän tason välille. Vahvuutena mainittiin se, että tieto on hyvin saatavilla [www-sivuilla](#). Kehitettävää sen sijaan olisi ollut tiedon tarpeiden selvittämisessä ja tiedon oikeassa kohdentamisessa sekä myös tiedon saatavuudessa.

TAULUKKO 6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Kriteerit			
Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
Korkeakoululla ei ole käsitystä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta, eikä sitä seurata tai kehitetä.	Korkeakoululla on heikko kokonais käsitys laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta. Sen toimintaa ei juurikaan seurata, eikä kehittämisessä ole suunnitelmallisuutta.	Korkeakoulu seuraa laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja sen kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua.	Korkeakoulu seuraa laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja on laajalti tietoinen sen toiminnan erilaisista vaikutuksista ja seurauksista.

Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannan, arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen arvioitiin olevan kehittyvän ja edistyneen välillä. Avoimien palautteiden perusteella vahvuutena on se, että laadunvarmistusjärjestelmää todellakin seurataan, arvioidaan, kehitetään. Toisaalta näitä kaikkia tulisi kuitenkin tehostaa.

TAULUKKO 7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus

Kriteerit			
Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
Korkeakoulun toimintoihin sisältyy vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunvarmistuksen menettelytapoja.	Osaan korkeakoulun toiminnoista sisältyy laadunvarmistuksen menettelytapoja.	Laadunvarmistus kattaa suuren osan korkeakoulun toiminnoista.	Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun toiminnot.
	Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on vähän näyttöä.	Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selkeää näyttöä.	Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on systemaattista ja jatkuvaa näyttöä.
	Laadunvarmistuksen menettelytavat eivät muodosta toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää.	Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmärakenteen.	Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat dy-naamisen kokonaisuuden.

Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden arvioitiin olevan kehittyvällä tasolla. Kaiken kaikkiaan kokonaisuuden todettiin olevan kunnossa ja sen menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmärakenteen. Käytäntöjä tulisi kuitenkin vielä yhtenäistää ja varmistaa niiden kattavuus ja vaikuttavuus.

Laadunhallinnan kehittäminen 2011–2012 -toimenpidesuunnitelma

Itsearviointin perusteella laadittiin 'Laadunhallinnan kehittäminen 2011–2012' -toimenpidesuunnitelma. Toimenpidesuunnitelmassa kehittämistoimenpiteet jaoteltiin kuuteen kohtaan KKA:n auditointikäsikirjan 2011–2017 itsearviointiraportin otsikoita mukaillen: 1) Korkeakoulun laatupolitiikka, 2) Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus, 3) Laatujärjestelmän kehittäminen, 4) Toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen kehittäminen, 5) TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittäminen ja 6) Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö. Seuraavassa esitellään toimenpidesuunnitelman toteutumista.

Korkeakoulun laatupolitiikka

Kehittämistavoitteiksi vuosille 2011–2012 oli asetettu laadunhallinnan jalkauttaminen laitoksille ja koulutusohjelmiin, opiskelijan roolin vahvistaminen, laatutyön tasalaatuisuuden vahvistaminen sekä laatutyön dokumentaatio ja viestintä. Vuonna 2011 kehitettiin erityisesti osaamisen arviointia; AHOT-ohjeet laadittiin sekä Mamk-tasolle että koulutusaloittain, osaamisen arviointikriteerit hyväksyttiin ja Mamkin opetussuunnitelmien kehittäminen dokumentoitiin julkaisuna 'Osaamisen palapeli'. Laitos- ja yksikkötason johtamisjärjestelmä yhdenmukaistettiin. Opiskelijoiden osallistuminen laitoksen ja koulutusohjelmien toiminnan kehittämiseen mahdollistetaan kehittämisfoorumien avulla.

Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus

Kehittämistavoitteiksi vuosille 2011–2012 oli asetettu toiminnanohjausjärjestelmän päivittäminen, osa-strategioiden ja joidenkin toimenpideohjelmien päivitys sekä johdon osallisuuden mahdollistaminen ja vahvistaminen. Toiminnanohjausjärjestelmän osalta keskityttiin mittariston ja seurannan kehittämiseen ottamalla käyttöön uusi ohjelmisto. Opetussuunnittelun tueksi tarkoitetun järjestelmän käyttöönottoprojekti käynnistettiin ja järjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2012 aikana.

Vuonna 2011 päivitettiin TKI-strategia ja 'Kestävämpi MAMK -ympäristöohjelma' sekä Palvelustrategia. Johtoryhmän päätöksistä tiedottamista tehostettiin vuonna 2011. Laitosrakenne uudistettiin niin, että uudet laitokset aloittivat toimintansa vuoden 2012 alussa. Vuoden 2012 alusta johtoryhmää laajennettiin niin, että myös koulutusjohtajat kuuluvat siihen. Tiimirakennetta ja tiimien toimintatapoja, mm. johtoryhmän ja koulutustiimin työnjakoa, täsmennettiin vuoden 2012 alussa.

Laatujärjestelmän kehittäminen

Kehittämistavoitteiksi vuosille 2011–2012 oli sovittu laatukäsikirjan tarkistus ja kaikkien laatupalautteiden tarkistaminen sekä laatujärjestelmän itsearviointi. Laatukäsikirja päivitettiin noudattaen KKA:n uuden auditointikäsikirjan termistöä ja soveltuvien osin siihen liittyvä itsearviointiraportin otsikointia. Päivitetty laatukäsikirja painatettiin, ja se jaettiin koko henkilöstölle ja tärkeimmille sidosryhmille vuoden 2012 alussa.

Kaikki laatu-palautteet tarkistettiin vuoden 2011 aikana ja uudet opiskelija-palautteet otettiin käyttöön jo samana vuonna. Uutuuksia palautejärjestelmässä olivat opintojaksojen välipalaute ja palautteen palaute. Välipalautteessa opiskelijat arvioivat opintojakson alkuosan toteutusta ja esittävät loppuosaa koskevia toiveita ja ehdotuksia. Opintojakson loppupalautteet uudistettiin, ja siinä on kaksi numeraalista, asteikolla 1–5 arvioitavaa, väitettä: 1) Opin ammatillisen kasvun kannalta hyödyllisiä tietoja ja taitoja ja 2) Opintojakson toteutustapa tukee oppimistani. Molempiin kohtiin voi lisäksi esittää kehittämis-ehdotuksia. Opintojaksopalautteesta laaditaan opiskelijoille palaute. Myös tulokysely, koulutuksen kehittämiskysely, alumnikysely ja sidosryhmäkysely uudistettiin.

Laatujärjestelmää kehitti myös auditointia varten tehty itsearviointi. Painettu itsearviointiraportti jaettiin koko henkilöstölle. Intranetin auditointisivuille oli koottu kaikki itsearviointiin liittyvä aineisto. Auditointiryhmän mielestä Mamkin laatujärjestelmän keskeisiä vahvuuksia ovat mm. avoin ja vuorovaikutteinen laatu-kulttuuri ja se, että johto käyttää määrätietoisesti laatujärjestelmän tuottamaa tietoa toiminnanohjauksessa. Kehittämistä vaativat esimerkiksi laatudokumenttien runsaus ja osittainen päällekkäisyys. Auditoinnin kehittämissuosituksen pohjalta laadittiin myöhemmin kolmivuotinen kehittämissuunnitelma.

Toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinnan kehittäminen

Tavoitteeksi vuosina 2011–2012 oli asetettu tukipalvelujen prosessien täsmen-täminen ja kehittäminen. Tukipalvelujen johdon katselmukset käytiin uudella mallilla. Niissä katselmoitiin yksikön päivitetty tehtäväkuvaus, toiminnalliset tavoitteet, taloudelliset tulokset, päivitetty laatutyön kuvaukset, työyhteisön kehittämiskyselyn tulokset ja kehittämistoimenpiteet, mahdollisesti vuoden aikana tehtyjen asiakaspalvelukyselyjen tulokset sekä menettelyohjeiden ja prosessikuvausten päivitystilanne.

TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittäminen

Kehittämistavoitteiksi vuosille 2011–2012 oli asetettu prosessikuvausten tarkistaminen ja täydentäminen, arviointitulosten dokumentointi ja hyödyntäminen sekä TKI:n ja koulutuksen integraation huomioiminen laadunhallinnassa. Keväällä 2011 käynnistettiin projektien arviointimallin kehittäminen yhteistyössä Mikkelin kaupungin kanssa ja vuonna 2011 otettiin käyttöön HanSa-hankesalkku, joka on TKI-toiminnan suunnittelun, toteutuksen ja seurannan työväline. HanSa:n kuvataan jokaisen projektin elinkaari vaiheittain: idea, suunnittelu, toteutus, lopetus, jälkiarviointi ja arkistointi. Projekteja koskevat tiedot ovat HanSassa läpinäkyviä ja helposti henkilöstön saatavilla.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Kehittämistavoitteiksi vuosille 2011–2012 oli sovittu ennakointi, sidosryhmien määrittely ja analyysi sekä sidosryhmien osallistumisen parantaminen. Mamkin ulkoiset sidosryhmät määriteltiin neljälle kumppanuustasolle: strategiset kumppanuudet, ydinkumppanuudet, kiinteät yhteistyösuhteet ja satunnaiset yhteistyösuhteet. Kumppanuudet ryhmiteltiin Mamkin ydinprosessien mukaisesti. Alumnitoimintaa kehitettiin vuonna 2011: syksyn 20-vuotisjuhlaviikolla järjestettiin alumnitilaisuus, jossa valittiin ensimmäistä kertaa vuoden alumni ja alumnikysely uudistettiin. Keväällä 2012 Mamkin sidosryhmille tehtiin kysely siitä, millä tavoin sidosryhmät saavat tietoa Mamkista ja mitkä tiedonvälityskanavat palvelevat sidosryhmiä parhaiten. Kyselyssä oli lisäksi muutama kysymys Mamkin aluekehitysroolista sekä viestinnästä syntyneistä mielikuvista.

Lopuksi

Tässä artikkelissa kerrottiin Mamkin vuonna 2010 toteutetusta laatujärjestelmän itsearvioinnista, joka tehtiin KKA:n auditointikäsi­kirjan avulla. Artikkelissa esitellään myös lyhyesti tämän itsearvioinnin pohjalta laaditun kaksivuotisen toimenpideohjelman toteutuminen. Toimenpideohjelman mukaisesti suoritettujen kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuudesta kertoo Mamkin vuoden 2013 auditoinnin hyvä tulos. Tästä näkökulmasta voi todeta, että olimme vuonna 2010 ehkä jopa aivan liian kriittisiä, kun arvioimme laatujärjestelmämme silloista tilaa. Laatujärjestelmän itsearvioinnin teemme seuraavan kerran syksyllä 2015 ennen auditoinnin seuranta- ja kehittämisseminaaria. Nyt se tehdään samalla mallilla yhtä aikaa myös Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa, jonka kanssa Mamk fuusioituu vuoden 2017 alussa.

Lähteet

Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. 2007. Auditointikäsi­kirja vuosille 2008–2011. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 7: 2007. Tampere: Tammer Paino Oy.

Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. 2010. Auditointikäsi­kirja vuosille 2011–2017. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 16: 2010. Tampere: Tammer Paino Oy.

Marjo Nykänen

AUDITOINTIA VARTEN LAADITTU ITSEARVIOINTI

Tässä artikkelissa kuvataan, miten Mikkelin ammattikorkeakoulussa (Mamk) laadittiin itsearviointi toisen kierroksen auditointia varten. Pohjustuksena kerrotaan Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) ohjeistuksesta itsearviointia varten. Sen jälkeen kuvataan Mamkin valmistautumista auditointiin ja itsearvioinnin toteutusta. Artikkelissa on myös jonkin verran pohdintaa itsearvioinnin keskiössä olevista monista käsitteistä. Lopuksi kuvataan prosessin onnistuneisuutta ja auditointikauden puolivälissä laadittavaa seurantaraporttia.

Itsearvioinnin ohjeistus

Itsearvioinnin laatiminen on tarkkaan ohjeistettu KKA:n auditointikäsi- kirjassa, vaikkakin korkeakoulu saa itse valita tavan, jolla se toteuttaa itsearvioinnin ja tuottaa raportin. Raportti on jäsennettävä ohjeistuksessa annettujen otsikoiden mukaisesti ja sen kokonaispituudeksi on määritelty 50–70 sivua. Jopa tekstin kirjasintyyppi ja -koko, rivinvälit ja marginaalit on annettu. Raportin sisällön toivotaan painottuvan enemmän arviointiin kuin kuvaukseen, ja korkeakoululta toivotaan mahdollisimman refleктоivaa itsearviointia. (KKA 2010, 33.)

Suomalaisilla korkeakouluilla on lakiin perustuva velvoite vastata toimintansa laadusta ja sen kehittämisestä. Ammattikorkeakoululain mukaan ammattikorkeakoulun tehtävänä on vastata järjestämänsä koulutuksen ja muun toiminnan laatutasosta ja jatkuvasta kehittämisestä. Ammattikorkeakoulun tulee arvioida koulutustaan ja muuta toimintaansa ja niiden vaikuttavuutta. Ammattikorkeakoulun on myös osallistuttava ulkopuoliseen toimintansa ja laatu järjestelmiensä arviointiin säännöllisesti ja julkistettava järjestämänsä arvioinnin tulokset. (AMK-laki 2014.)

KKA on vuosina 2005–2012 toteuttanut kaikkien Suomen korkeakoulujen laatujärjestelmien auditoinnit. Auditointi on riippumatonta ja järjestelmällistä ulkoista arviointia. Auditoinnissa arvioidaan, onko korkeakoulun laatujärjestelmä tarkoituksenmukainen ja toimiva ja täyttääkö se sovitut kriteerit. Tarkastelun kohteena ovat menettelytavat, joilla korkeakoulu pitää yllä ja kehittää toimintansa laatua. Auditoinnin kohteena on korkeakoulun laatujärjestelmä, jonka kukin korkeakoulu on kehittänyt omien tavoitteidensa pohjalta. Auditoinnin läpäistyään korkeakoulu saa kuusi vuotta voimassa olevan laatu-leiman, ja se lisätään auditointirekisteriin. Laatu-leimaan liittyvään auditointitodistukseen sisältyy tiivistelmä auditoinnin keskeisistä tuloksista. (Talvinen 2012, 25–26, KKA 2010, 11–12.)

Vuonna 2012 käynnistyivät toisen kierroksen auditoinnit, ja vuodesta 2014 lähtien Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) jatkaa KKA:n työtä. Mamk osallistui toiselle kierrokselle vuonna 2012–2013 ensimmäisten korkeakoulujen joukossa. Toisen kierroksen auditoinnit toteutetaan ensimmäisen kierroksen tapaan nelivaiheisena: 1) korkeakoulu toteuttaa itsearviointin ja valmistelee auditointiaineiston ja ns. näytöt, 2) auditointiryhmä tutustuu ennakolta auditointiaineistoon ja korkeakoulun dokumentointiin, joka on yleensä henkilöstöintrassa, 3) auditointiryhmä vierailee korkeakoulussa ja haastattelee henkilöstöä, opiskelijoita ja sidosryhmien edustajia, ja 4) auditoinnin tulokset julkaistaan raportissa. (KKA 2010, 13.)

KKA:n mukaan itsearviointilla tarkoitetaan korkeakouluissa omaan toimintaan tai sen kehittämiseen kohdistuvaa arviointia. Kehittävän arvioinnin periaatteen mukaisesti itsearviointi toimii ensisijaisesti työkaluna toiminnan kehittämiseen. Karvin vuonna 2015 päivittämässä auditointikäsi-kirjassa tähän määrittelyyn on lisätty sivulause: ”vaikka se onkin auditoinnissa ulkopuolisen tahon edellyttämä”. Omien vahvuuksien löytäminen ja erityisesti kyky tunnistaa kehittämiskohteita on osoitus korkeakoulun kypsästä laatujärjestelmästä ja vakiintuneesta laatukulttuurista. Itsearviointi painottuu toisella auditointikierroksella enemmän kuin ensimmäisellä. Itsearviointin ja siihen liittyvän aineiston kokoaminen on tarkkaan ohjeistettu. Tavoitteena on toisaalta helpottaa sekä auditointiryhmän että korkeakoulujen työskentelyä ja toisaalta lisätä auditoinnin luotettavuutta. (KKA 2010, 39, Karvi 2015, 35.)

Valmistautuminen toiselle auditointikierrokselle

Mamkin varsinainen auditointiprosessi kesti kaikkiaan noin vuoden ajan. Virallisesti prosessi alkoi 15.2.2012, kun Mamkin rehtori allekirjoitti auditointisopimuksen KKA:n pääsihteerin kanssa. Prosessi päättyi keväällä 2013, kun KKA teki päätöksen auditoinnin tuloksista 21.2.2013 ja Mamk antoi palautteen auditoinnista 27.3.2013. Itse asiassa auditointiin valmistautuminen oli aloitettu jo vuonna 2010, kuten seuraavassa kerrotaan. Viimeinen vaihe prosessissa on vielä vuonna 2015, kun osallistumme auditoinnin seuranta- ja kehittämisminiaarin ja kerromme auditoinnin jälkeisestä kehittämisestä. Kuvassa 1 esitellään auditoinnin ja erityisesti itsearviointiraportin laatimisen vaiheet.



KUVA 1. Mamkin auditointiprosessin vaiheet 2010–2013

Auditointiin valmistautuminen ja itsearvioinnin pohjustaminen aloitettiin jo vuonna 2010, kun esimiehille suunnatun laatukoulutuksen yhteydessä tehtiin laatujärjestelmän itsearviointi. Arviointiin osallistuivat sinä vuonna laatukselutuksessa mukana olleet johtajat, päälliköt ja esimiehet sekä yksiköiden laatukselutustaan. Osallistujia oli 27. Arviointi toteutettiin sillä hetkellä voimassa olleen KKA:n auditointikäsikirjan mukaisesti. Itsearvioinnissa arvioitiin Mamkin laatukselutuksen kattavuutta, toimivuutta ja vaikuttavuutta. Arviointi kohdistui laatukselutuksen kokonaisuuteen ja korkeakoulun perustehävien (koulutus, tutkimus- ja kehitystyö, yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö) laadunhallintaan. Itsearvioinnissa käytettiin samaa kriteeristöä kuin KKA:n auditoinneissa. Kriteeristö sisältää puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen laadunhallinnan luonnehdinnat kaikista arviointikohteista. (KKA 2007, 29–31.)

Itsearvioinnissa kävi ilmi, että laatujärjestelmä on kattava ja sen kokonaisuus on kunnossa, järjestelmää seurataan, arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti ja se myös tukee johtamista. Muita järjestelmän vahvuuksia olivat selkeästi määritellyt vastuut, henkilöstön ja opiskelijoiden osallistuminen laadunhallintaan sekä tiedon välittäminen korkeakoulun sisällä. Eniten kehitettävää arvioitiin olevan TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittämisessä, kerätyn tiedon hyödyntämisessä, kehittämistyön dokumentoinnissa ja osallistumisen parantamisessa erityisesti sidosryhmien osalta. Kaiken kaikkiaan todettiin, että itse järjestelmä on kunnossa, mutta sen hyödyntäminen on epätasaista ja osin puutteellista. Leikkilisesti vertasimme laatujärjestelmäämme älypuhelimien, jonka kaikkia ominaisuuksia käyttäjät eivät osaa hyödyntää.

Arviointikohteista parhaiksi arvioitiin tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan kattavuus ja vaikuttavuus sekä laatujärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen. Näiden kohteiden arvioitiin olevan tasolla kehittyvä, mutta niissä oli runsaasti myös edistyneen tason piirteitä. Eniten kehitettävää oli laatujärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuudessa ja saatavuudessa korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Tämän katsottiin olevan alkavalla tasolla. Kokonaisuudessaan Mamkin laatujärjestelmä oli arvioinnin mukaan kehittyvällä tasolla. Tulokset analysoitiin ja niiden pohjalta laadittiin kaksivuotinen toimenpidesuunnitelma kehittämistyön linjaamiseksi. Vuonna 2011 järjestettiin laatukoulutus myös yksiköiden laatuvaastaville. Itsearviointiraportin arviointi-osioita työstettiin ryhmissä tämän koulutuksen aikana syksyllä 2011. Laatujärjestelmän itsearvioinnista kerrotaan tarkemmin toisessa tämän julkaisun artikkelissa.

Helmikuussa 2011 laatu- ja palvelujohtaja ja laatusuunnittelija tekivät laitoksilla laatujärjestelmän mukaisen katselmuksen eli ns. laatukierroksen. Kierroksella olivat mukana kaikki koulutuksen laitokset, hallinto- ja talouspalvelut, kehityspalvelut, opetuspalvelut, markkinointi ja viestintä sekä Kasarmin kampuksen ravintolapalvelut. Tilaisuuksiin osallistui kaikkiaan 70 henkilöstön edustajaa ja 15 opiskelijaa. Laatukierrosta varten laitokset ja yksiköt tekivät itsearvioinnin omasta laatuustyöstään. Itsearvioinnissa arvioitiin seuraavia asioita:

- laatujärjestelmän vastuunjako
- laatujärjestelmän dokumentaatio ja viestivyyt
- laitoksen/yksikön laadukulttuuri
- laatujärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla
- korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistus
 - tutkintotavoitteinen koulutus
 - tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta
 - yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö
 - sisältäen myös yhteiskuntavastuun, täydennyskoulutuksen sekä avoimen ammattikorkeakouluopetuksen ja maksupalvelukoulutuksen.

Tavoitteena oli tukea laitosten ja yksiköiden laadunhallintakäytäntöjen yhdenmukaistamista ja käynnistää toisen kierroksen auditointia varten tehtävän itsearviointiraportin laatiminen. Laitosten ja yksikköjen raportteja käytettiin hyväksi itsearviointiraportin laadinnassa. Tässä varhaisessa vaiheessa tehty itsearviointi toimi myös orientaationa auditointiin, ja sen avulla välittyi tietoa auditoinnista laajalle joukolle Mamkin toimijoita.

Itsearvioinnin toteutus

Mamk-tasolla itsearviointiraporttia työstettiin syksystä 2011 lähtien pienessä työryhmässä, joka tavallaan toimi raportin toimituskuntana. Kutsuimme työryhmää nimellä Laatusiskot, koska kaikki ryhmän jäsenet olivat naisia. Ryhmään oli koottu Mamkin paras laatuosaaminen, ja sen jäsenet edustivat korkeakoulun perustehtäviä eli mukana olivat opetusjohtaja, kehityspalvelujen kehittämispäällikkö, kaksi koulutuksen laitosten laatuvaastavaa, laatu-suunnittelija ja ”päätoimittajana” toiminut laatu- ja palvelujohtaja. Ryhmä kokoontui lähes viikoittain noin kolmen tunnin ajan kerrallaan työstämään raporttiluonnoksen osia. Kaikkiaan työryhmän kokouksia oli 32 ja lopullinen KKA:lle lähetetty raportti oli 65. versio raportista.

Pyrimme itsearvioinnissamme raportin ohjeistuksessa esitetyn toiveen mukaisesti tekemään mahdollisimman reflektoivaa itsearviointia. Keskeistä oli myös kehittämiskohteiden tunnistaminen ja laatutyön käytänteiden konkreettinen kuvaus. Sovimme etukäteen, että itsearviointia ohjaavat periaatteet ovat samoja kuin muutenkin laatutyössämme noudatettavat periaatteet eli rehellisyys, avoimuus ja osallistavuus.

Raportin luonnosta käsiteltiin säännöllisesti laatu- ja arviointitiimin kokouksissa. Raportin luonnosversiot julkaistiin henkilöstön sisäisillä verkkosivuilla, ja niistä pyydettiin kommentteja ja lausuntoja. Luonnosta käsiteltiin myös johtoryhmässä, johtoryhmän ja osakeyhtiön hallituksen työseminaarissa, ammattikorkeakoulun hallituksen kokouksessa, kehittämistiimien kokouksissa, laatuvaastavien laatukahvivilaisuuksissa ja opiskelijakunta MAMOKin hallituksen workshopissa. Koulutusohjelmakohtaisia osioita käsitelivät laitokset johtotiimeissä ja laitoskokouksissa sekä opiskelijoiden kanssa kehittämisfoorumien kokouksissa. Johtoryhmä hyväksyi itsearviointiraportin kokouksessaan 28.8.2012.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt valittiin siten, että kaikki koulutusohjelmat tekivät pohjatyön. Myös päättymässä olevat tai juuri aloittaneet koulutusohjelmat tekivät arvioinnin siltä osin kuin se oli mahdollista. Työ aloitettiin vuoden 2012 alussa ja se kesti syksyllä siihen saakka, kun auditointiryhmä ilmoitti kolmanneksi auditointikohteeksi valitsemansa koulutusohjelman.

Kevään 2012 aikana järjestettiin neljä workshop-tilaisuutta, joissa koulutusohjelmien itsearviointeja työstettiin yhdessä. Ensimmäisessä workshopissa keskusteltiin itsearvioinnin toteuttamisesta, ryhmätoissa pohdittiin koulutusohjelman laatuympeyää sekä koulutusohjelmien laadunhallinnan menettelytapojen toimivuutta, kuormittavuutta ja vaikuttavuutta. Kolme muuta workshopia noudattelivat itsearviointiraportin kohdan 5 eli tutkintotavoitteisen koulutuksen näyttöjen sisältöä. Koulutusohjelmat tekivät etukäteen alustavan itsearviointiraportin koulutuksen suunnittelusta, koulutuksen toteutuksesta ja laatutyön vaikuttavuudesta. Raportteja käsiteltiin ryhmissä ja yhdessä keskustellen. Mamkin laatuorganisaatio tuotti koulutusohjelmien työn tueksi erityisesti laatutyön vaikuttavuuden arvioinnissa tarvittavaa trenditietoa.

Näytöt valitsi johtoryhmä ennalta sovittujen valintaperusteiden avulla. Tukipalvelut tekivät omat itsearviointinsa kevään 2012 aikana raportin kohtaan 4, jossa pyydetään arvioimaan toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinnan toimivuutta, kuormittavuutta ja vaikuttavuutta. Myös tätä tuettiin workshop-työskentelyllä.

TAULUKKO 1. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näyttöjen laatimisprosessi

Ajankohta	Sisältö
1.2.2012	Workshop-aloitustilaisuus
21.2.2012	Workshop 1: Koulutuksen suunnittelu
9.3.2012	Workshop: tukipalvelut
14.3.2012	Workshop 2: Koulutuksen toteutus
26.3.2012	Workshop 3: Laatutyön vaikuttavuus
10.4.2012	Johtoryhmän kokous: näyttöjen valinta
1.6.2012	Palautekeskustelu valittujen koulutusohjelmien edustajille
5.6.2012	Workshop: MAMOK

Laitoksilla oli mahdollisuus toteuttaa itsearviointi valitsemallaan työskentelymenetelmällä, ja prosessista vastasivat laitosten laatuvaastavat yhdessä koulutusjohtajien kanssa. Yhteisenä tavoitteena itsearviointiprosessilla oli vahvistaa laitosten laatuksittuuria ja sitouttaa henkilöstöä ja opiskelijoita laadun kehittämiseen. Prosessin laatua ja yhdenmukaisuutta varmistettiin kaikille koulutusohjelmille yhteisillä workshop-tilaisuuksilla.

Tyypillisimmällään laitosten koulutusohjelmien itsearviointi eteni niin, että laatuvaastava laati suunnitelman itsearviointiraportin sisällöstä ja hankki tarvittavat pohjatiedot. Varsinainen teksti raporttiin tuotettiin laatuvaastavan ja koulutusohjelman vastuuhenkilön yhteistyönä. Arviointia kirjoitettaessa tärkeää oli se, että keskitytään koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen nimenomaan laadunhallinnan näkökulmasta eikä ainoastaan kuvata toimintaa.

Laatuvastaavat osallistuivat Mamkin yhteisiin workshoppeihin, joissa jokainen sai uusia näkökulmia ja ohjeita itsearviointin eteenpäin viemiseen. Workshoppeissa kiinnitettiin erityistä huomiota itsearviointiraportin tarkoitukseen eli laadunhallinnan toimivuuden kuvaamiseen koulutuksen eri vaiheissa. Raporttia käsiteltiin laitosten laatu tiimeissä ja johtotiimeissä, opiskelijoiden kehittämisfoorumeissa ja henkilöstöpalavereissa. Näin teksti täydentyi eri käsittelyvaiheissa ja mukaan saatiin tarvittava tieto mahdollisimman monipuolisesti.

Itsearviointin monet käsitteet

Itsearviointiraporttia valmistellut työryhmä ja muut sen tuottamiseen osallistuneet pitivät arviointiprosessia erittäin haasteellisenä. Monien raportissa käytettyjen käsitteiden määrittely ja arviointi osoittautuivat vaativaksi tehtäväksi. Raportin ohjeistuksessa on kaikkiaan 14 arvioitavaa käsitettä: kuormittavuus, vaikuttavuus, toimivuus, osallistavuus, sitoutuneisuus, käytettävyyttä, kattavuus, onnistuneisuus, selkeys, edustavuus, tarkoituksenmukaisuus, aktiivisuus, merkittävyys ja systemaattisuus, joita arvioidaan useissa eri kohdissa. Kaikkein eniten, yhteensä 16 kertaa, arvioidaan kuormittavuutta. Toiseksi eniten arvioidaan vaikuttavuutta (15 kertaa) ja kolmanneksi eniten (14 kertaa) toimivuutta.

Käytimme paljon aikaa arvioitavien käsitteiden pohtimiseen. Keskustelimme käsitteistä sekä pienessä työryhmässä että laajemmalla joukolla workshoppeissa. Yhteisen käsityksen muodostaminen oli mielestämme tärkeää, koska halusimme osallistaa itsearviointiin mahdollisimman paljon mamkilaisia. Itsearviointiraportin arvio-osuudet perustuivat mahdollisimman paljon laatu järjestelmän mukaisiin palautteisiin. Lisäksi teimme itsearviointia varten joitakin selvityksiä ja arviointeja, ellei tietoa muuten ollut saatavissa.

Erityisen mielenkiintoinen itsearviointin kannalta on kuormittavuuden käsite. KKA:n ohjeistuksen mukaan kuormittavuutta arvioidaan korkeakoulun itsearviointiraportissa kaikkiaan kuudessatoista kohdassa. Korkeakoulutasolla arvioidaan laatu järjestelmän vastuunjaon kuormittavuutta, laatu järjestelmän kuormittavuutta johtamisen kannalta organisaation eri tasoilla, korkeakoulun eri perustehtävien ja valinnaisen auditointikohteen laadunhallinnan menettelytapojen kuormittavuutta sekä keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen kuormittavuutta. Kaikkien kolmen näytöksi valitun koulutusohjelman osalta arvioidaan koulutuksen suunnittelun ja koulutuksen toteutuksen laadunhallinnan menettelytapojen kuormittavuutta. Koska kuormittavuutta arvioidaan itsearvioinnissa kaikkein eniten, kuormittavuuden voisi ajatella olevan laatu järjestelmän keskeinen ominaisuus. Voiko siis olla niin, että ollakseen hyvä laatu järjestelmän pitäisi olla mahdollisimman vähän kuormittava? Entä kenen kannalta kuormittavuutta arvioidaan? Ainakin Mamkissa laatu järjestelmän

menettelytavat ”kuormittavat” kaikkein eniten henkilöitä, joiden työnkuvaan nämä menettelytavat kuuluvat. Erityisen hankalaksi kuormittavuuden arvioinnin tekee se, että yksilöillä on suuria eroja siinä, millaiset asiat he kokevat kuormittavina.

Itsearvioinnissa arvioimme, että laatujärjestelmämme ei ole erityisen kuormittava. Johtamisen kannalta laatujärjestelmää ei pidetä erityisen kuormittavana. Kehittämistiimeillä on merkittävä rooli ja niiden voidaan katsoa lisäävän omalta osaltaan toimivuutta ja vaikuttavuutta ja vähentävän kuormittavuutta. Mamk-tason lautupalvelut vähentävät kuormittavuutta laitos- ja yksikkötasolla, koska keskitetysti tuotetut palautekyselyjen yhteenvedot palvelevat laitosten ja koulutusohjelmien tarpeita. Opettajia kuormittaa jonkin verran opintojaksopalautteiden kerääminen ja analysointi sekä palautteen palautteen antaminen. Auditointiryhmä oli kuitenkin auditointivierailun aikana löytänyt jonkin verran merkkejä laatujärjestelmän kuormittavuudesta. (Mamk 2012, Antikainen ym. 2013.)

Toimivuutta ja vaikuttavuutta arvioidaan lähes yhtä monta kertaa kuin kuormittavuutta. Korkeakoulutasolla arvioidaan laatujärjestelmän toimivuutta ja vaikuttavuutta johtamisen kannalta organisaation eri tasoilla, laadunhallinnan menettelytapojen toimivuutta ja vaikuttavuutta perustehtävien ja valinnaisen auditointikohteen kannalta sekä keskeisten tukipalvelujen laadunhallinnan vaikuttavuutta. Näytöiksi valittujen koulutusohjelmien osalta arvioidaan koulutuksen suunnittelun ja koulutuksen toteutuksen laadunhallinnan menettelytapojen toimivuutta ja vaikuttavuutta sekä erikseen laatutyön vaikuttavuutta keskeisten arviointitapojen ja indikaattoreiden avulla.

Mamkin johtoryhmän jäsenet arvioivat laatujärjestelmän toimivuuden hyväksi. Laatujärjestelmä tuottaa keskitetysti tietoa johtoryhmälle johtamisen ja päätöksenteon tueksi, koska laatujärjestelmä perustuu strategiaan. Järjestelmä tuottaa sellaista tietoa, jonka perusteella voi tehdä analyysin toiminnasta ja nostaa esiin kehittämiskohteita. Laitos- ja yksikkötasolla laatujärjestelmä koetaan toimivaksi ja keskeisiä tulostietoja (tutkinnot, keskeyttäneet, talous) seurataan säännöllisesti laitoskokouksissa. Laatujärjestelmän tavoitteiden mukainen avoimuus ja läpinäkyvyys taataan, kun tulokset julkaistaan koulutusohjelmittain ja/tai laitoksittain. Opiskelijoiden osalta toimivuutta ja vaikuttavuutta on vaikea arvioida, koska palautekyselyjen tuloksia käsitellään yksilötasolla. Toimivuutta ja vaikuttavuutta yksittäisen opiskelijan näkökulmasta on mahdollista arvioida HOPS-keskusteluissa. Auditointiraportissa todetaan, että Mamkissa on hyvin toimiva laatuorganisaatio ja laatujärjestelmä ja että ammattikorkeakoulun perustehtävien laadunhallinta on toimivaa. (Mamk 2012, 15, Antikainen ym. 2013, 19, 70.)

Mamkin itsearviointiraportissa todetaan, että laatujärjestelmän vaikuttavuus toiminnan kehittämisessä todentuu toiminnan hyvillä tuloksilla. Laatujärjestelmän vaikuttavuutta varmentaa se, että laatujärjestelmä perustuu jatkuvan parantamisen periaatteelle. Laadunhallinnan vaikuttavuus edellyttää sitä, että laatujärjestelmä pystyy nostamaan esille vahvuudet ja kehittämiskohteet. Järjestelmä varmistaa sen avulla esiin nostettujen vahvuuksien hyödyntämisen ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja arvioinnin. Laatujärjestelmän vaikuttavuus todennetaan vuosittain johdon katselmuksissa. Niissä käsitellään laitosten ja yksiköiden toimintaa, tuloksia ja taloutta sekä edellisenä vuonna sovitut kehittämistoimenpiteet ja sovitaan uusista kehittämistavoitteista palautejärjestelmän antamien tulosten ja johdon katselmuksen pohjalta. Laatujärjestelmän vaikuttavuus todennetaan kaikkien perustehtävien osalta dokumentoimalla kehittämistoimenpiteet organisaation eri tasoilla. Auditointiraportissa todetaan, että Mamkin laadunhallinnan menettelytavat muodostavat suurelta osin hyvin toimivan kokonaisuuden ja niiden vaikuttavuudesta on selkää näyttöä. (Mamk 2012, 44, Antikainen ym. 2013, 70.)

Prosessin onnistuneisuus

Oman laatutyömme kehittämisen kannalta keskeisimpiä itsearvioinnissa syntyneitä oivalluksia oli laatuympeyrän käytön kirkastuminen prosessissa mukana olleille ja sen vieminen eri konteksteihin. Teimme itsearviointiraporttiin omat tarkennetut laatuympeyrät tutkintotavoitteiselle koulutukselle, TKI-toiminnalle, yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle ja aluekehitystyölle sekä elinikäiselle oppimiselle. Lisäksi prosessin aikana tehtiin mm. koulutusohjelmakohtaisia ja tukipalvelujen laatuympeyriä. Näissä laatuympeyryissä päästiin syvemmälle eri toimintojen laadunhallintaan kuin melko pelkistetyssä yleisessä laatuympeyrässämme. Laatuympeyrän käyttäminen vahvisti kehittämistoimenpiteiden merkitystä laadunhallinnassa ja toiminnan kehittämisessä. Samalla syveni käsitys laadunhallinnan strategialähtöisyydestä, eri strategioiden sekä laadunhallinnan ja toiminnan tuloksellisuuden välisistä yhteyksistä ja toiminnan prosessimaisuudesta. Raportin laatijat ja muut prosessiin osallistuneet oppivat myös yhä paremmin arvioimaan kriittisesti Mamkin toimintaa ja laatujärjestelmää.

Systemaattinen, pitkäjänteinen ja yhteisöllinen toimintatapa raportin laatimisessa auttoivat arviointiprosessin eteenpäin viemisessä. Auditoinnista tiedottaminen ja raporttien käsittely yhdessä paransivat henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien edustajien tuntemusta laatujärjestelmästä. Raportin työstäminen osittain pienessä ydinryhmässä ja osittain laajemmissa kokoonpanoissa toi työskentelyyn hedelmällistä vuorovaikutusta. Laajan joukon osallistuminen itsearviointiin lujitti ennestäänkin vahvaa osallistavaa laatukulttuuriamme.

Mamkin auditointiraportissa viitataan itsearviointiraporttiin vain yhdessä kohdassa. Strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen arvioinnin yhteydessä todetaan, että Mamkin tuottama kuvaus laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmästä antaa lähes oppikirjamaisen kuvan loogisesta ja kattavasta toiminnasta. Auditointiryhmä totesikin tämän perusteella, että auditointivierailun ydinkysymykseksi muodostui se, toimiiko järjestelmä todella myös käytännössä niin kuin itsearviointiraportissa oli kuvattu. Ryhmä totesi perehdyttyään laajaan aineistoon ja haastateltuaan yli sataa korkeakouluyhteisöön kuuluvaa, että laatujärjestelmä toimii kokonaisuutena hyvin. Mamkin johto, henkilöstö ja opiskelijat ovat sitoutuneita laatujärjestelmän ylläpitoon, käyttöön ja kehittämiseen. Ryhmä toteaa, että tämä edellyttää sitä, että johtajat pitävät aktiivisesti huolta laatu työn toimivuudesta korkeakoulun arjessa. Tästä huolimatta ryhmä löysi kehitettävää siinä, miten laatu työ tukee koko yhteisön toiminnan laatua. Suurimpana puutteena raportissa nostetaan esille puutteet vuorovaikutuksessa yli yksikkörajojen. (Antikainen ym, 2013, 71.)

Auditoinnin jälkeen

Karvi järjestää vuosittain korkeakoulujen laatu järjestelmien seuranta- ja kehittämisseminaarin. Korkeakoulut, joiden auditointi on toteutettu noin kolmea vuotta aikaisemmin, laativat seuranta- ja kehittämisseminaria varten lyhyen raportin. Vuoden 2015 raportti koostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen osa sisältää korkeakoulun laatu järjestelmän kuvauksen ja selvityksen auditoinnin jälkeisistä keskeisimmistä kehittämistoimenpiteistä. Toinen osa koostuu laatu järjestelmän vaikuttavuuden ja laatu kulttuurin kehittyneisyyden arvioinnista. Kolmannessa osassa korkeakouluja pyydetään pohtimaan arviointitoiminnan kehityssuuntia tulevaisuudessa. Karvin toiveena on, että raportti painottuisi toisen osan kehittämistoimenpiteisiin. Kehittämisraporttien ja seminaarityöskentelyn tavoitteena on tunnistaa auditoinnin jälkeisen kehittämistyön vaikutuksia, arvioida laatu järjestelmän eri osien vaikuttavuutta ja pohtia laatu kulttuurin kehittymiseen liittyviä tekijöitä. Korkeakoulujen laatimia raportteja hyödynnetään seminaarin jälkeen Karvin toiminnan kehittämisessä. Mamk osallistuu seuranta- ja arviointiseminaariin syksyllä 2015 yhdessä tulevan fuusiokumppaninsa Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kanssa.

Auditoinnin kehittämissuositukset toteutetaan Mamkissa kolmen vuoden kuluessa. Kehittämissuunnitelma laadittiin keväällä 2013, ja se hyväksyttiin johtoryhmässä 4.6.2013. Auditointiraportin johtopäätöksissä annettiin Mamkille kahdeksan kehittämissuositusta. Näiden lisäksi raportin muussa tekstissä esitettiin laatujärjestelmää koskevia kehittämissuosituksia. Myös nämä poimittiin raportista ja niistä laadittiin yhteenveto. Laatujärjestelmän kehittämiskohteiden määrittämistä ja nimeämistä varten otettiin tarkasteluun siis koko auditointiaineisto, johon kuului myös auditointia varten laadittu itsearviointiraportti. Toimenpidesuunnitelmassa kehittämistoimenpiteet ryhmiteltiin viiteen teemaan:

1. dynaaminen laatujärjestelmä
2. strategiaa ja toiminnan kehittämistä tukeva laatujärjestelmä
3. tehokas ja selkeästi kuvattu prosessikokonaisuus
4. avoin ja vuorovaikutteinen laatukulttuuri
5. systemaattinen ja aktiivinen sidosryhmäyhteistyö.

Mamkin kehittämisraportissa korostuu se, että laatutyötä ei tehdä auditointia varten vaan oman toiminnan kehittämiseksi. Tämän vuoksi auditoinnin vaikutuksia on vaikea erottaa muusta kehittämistyöstä. Auditointiryhmän havainnot tukivat Mamkin omia kehittämissuunnitelmia ja antoivat osaltaan vauhtia joidenkin asioiden kehittämiseen. Tällaisia toimenpiteitä olivat esimerkiksi laatujärjestelmän kehittämisosion systematisointi, henkilöstöintran laatuosion rakenne, toiminnanohjauksen korostaminen prosessikokonaisuudessa ja koulutusten välisen yhteistyön vahvistaminen. Yksi auditoinnin keskeisiä vaikutuksia oli se, että opiskelijoista huolehtiminen tuli entistä näkyvämmäksi.

Lopuksi

Tämä artikkeli kuvaa Mamkin toiselle auditointikierrokselle laatiman itsearvioinnin toteuttamista. Systemaattinen, pitkäjänteinen ja yhteisöllinen toimintatapa raportin laatimisessa auttoi arviointiprosessin eteenpäin viemisessä. Auditoinnista tiedottaminen ja raporttien käsittely yhdessä paransivat henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien edustajien tuntemusta laatujärjestelmästä. Raportin työstäminen osittain pienessä ydinryhmässä ja osittain laajemmissa kokoonpanoissa toi työskentelyyn hedelmällistä vuorovaikutusta. Laajan joukon osallistuminen itsearviointiin lujitti ennestäänkin vahvaa osallistavaa laatukulttuuriamme.

Itsearviointia ohjaavat keskeisesti arvioitavat käsitteet, joihin liittyy pohdintaa artikkelissa on jonkin verran. Auditointikohteiden arviointikriteereissä käytetään vain osittain samoja arvioitavia käsitteitä kuin itsearvioinnissa, ja arvioitavien käsitteiden painoarvo vaikuttaa itsearvioinnissa olevan erilainen kuin auditointiryhmän tekemässä auditointikohteiden arvioinnissa. Käsitteitä on analysoitu enemmän julkaisussa Nykänen Marjo (toim.) 2014. Auditointi korkeakoulun kehittäjänä – Mamkin itsearvioinnin ja auditointihavaintojen näkökulmasta.

Lähteet

Amk-laki 2014. Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>. Luettu 9.4.2015.

Antikainen, Eeva-Liisa, Auvinen, Pekka, Huikuri, Satu, Pieti, Timo, Seppälä, Kari, Saarilampi, Marja-Liisa & Apajalahti, Touko 2013. Mikkelin ammattikorkeakoulun auditointi 2013. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 1:2013. Tampere: Tammerprint Oy.

KKA 2007. Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 7:2007. Tampere: Tammer-Paino Oy.

KKA 2010. Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsikirja vuosille 2011–2017. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 16:2010. Tampere: Tammerprint Oy.

Karvi 2015. Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsikirja vuosille 2015–2018. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 2015:1. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Mamk 2012. Mikkelin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän itsearviointiraportti 2012. Julkaisematon moniste.

Talvinen, Krister 2012. Enhancing Quality. Audits in Finnish Higher Education Institutions 2001–2010. Publications of the Finnish Higher Education Evaluation Council 11:2012. Tampere: Tammerprint Oy.

PROJEKTtien ITSEARVIOINNIT

Arviointia ja itsearviointia tehdään hankkeissa ja projekteissa useista eri syistä. Keskeisiä arvioinnin käytötapoja ovat ns. tilivelvollisuusarviointi, arviointi tietojen keräämiseksi, kehittämiseksi tai voimaannuttamiseksi (Huusko 2009, 58). Hankkeisiin liittyvää arviointia tehdään varmasti kaikista edellä mainituista syistä. Tässä artikkelissa kuvataan projektien itsearvioinnin merkitystä ja arviointiprosessia. Lisäksi esitellään Mamkin projektien itsearvioinnin pääpiirteet ja lopuksi pohditaan arvioinnin kehittämistä.

Arvioinnin merkitys

Hyvä arviointi, ulkoinen arviointi tai itsearviointi, ohjaa hankkeen toteutuksesta asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Arvioinnin avulla varmistetaan hankkeeseen liittyvän toiminnan tehokkuus ja tavoitteiden mukaisuus. (Kantola ym. 2009, 15.) Arvioinnin tekemiseen saattavat vaikuttaa ulkoiset syyt, esim. rahoittajan vaatimukset, ja toisaalta sisäiset motiivit. Sisäinen motiivi on useimmiten halu ja tarve tehdä hankkeen toimenpiteet suunnitellusti ja hyvin sekä toisaalta pyrkimys saavuttaa hankkeelle asetetut tavoitteet mahdollisimman hyvin. (Keto & Kähkönen 2013, 105.)

Hankkeen arviointiin liittyy lukuisia määriä käsitteitä. Peruskäsitteitä ovat tulos, tuotos, vaikutus ja vaikuttavuus. Tuloksella tarkoitetaan hankkeen konkreettista lopputulosta, tutkimustulosta tai esimerkiksi uuden menetelmän soveltamisesta saatua tulosta. Tuotos taas puolestaan on konkreettinen tuote, joka saadaan rakennettua tutkimustuloksen tai menetelmän soveltamisesta saatujen tulosten ja kokemusten pohjalta, esimerkiksi uusi toimintamalli. Vaikutuksella ymmärretään tapahtumia, olosuhteita, muutoksia, jotka syntyvät lopputuloksen seurauksena, esimerkiksi työelämälaheisuuden lisääntyminen koulutuksen toteutuksessa. Vaikuttavuus merkitsee laajempia muutoksia, jotka kuvaavat vaikutusten merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa, esimerkiksi kehittämisosaamisen kasvaminen alueen organisaatioissa. (Kuitunen & Hyytinen 2004, 19–22.)

Projektin ulkoisen arvioinnin katsotaan olevan objektiivista, ja etuna nähdään myös se, että ulkopuolinen arvioija tuo uusia näkemyksiä toimintaan. Toisaalta ulkoisen arvioijan tietämys projektin tavoitteista ja toiminnasta voi olla liian pinnallista. Tätä ongelmaa pienentää arvioijan hyvä substanssiosaaminen ja esimerkiksi alueen tuntemus. Ulkoinen arviointi sopii hyvin laajoihin hankkeisiin, joissa on paljon toimijoita, runsaasti erilaista seurantatietoa ja projektin luonteen vuoksi luotettavaa tietoa on vaikea saada itsearviointilla. (Uusikylä & Mäkinen 2015, 7–9.)

Projektin itsearviointi voidaan määritellä projektiin osallistuvien tuottamaksi arvioksi omasta työstään. Arvio tehdään todistusaineistoon ja näyttöön perustuen. Itsearviointi selvittää ja lisää projektitoimijoiden käsitystä projektin tavoitteista ja toiminnasta. Usein itsearvioinnin nähdään tukevan paremmin päätöksentekoa ja omaa kehittämistoimintaa kuin ulkoisen arvioinnin. Itse tehty arviointi motivoi paremmin korjaamaan toimintaa kuin ulkopuolelta tuleva havainto. (Suopajarvi 2013, 18–19.)

Arvioinnin tulee olla osallistavaa ja kehittämistä palvelevaa, ja sen tulee perustua riittävän laajaan ja vakuuttavaan näyttöön. Arviointitietoa kootaan eri menetelmillä ja eri tahoilta systemaattisesti. Tarjolla ei ole yhtä ainoaa menetelmää, joka antaisi parhaan lopputuloksen. Paras lopputulos saavutetaan useimmiten yhdistämällä eri menetelmiä ja erilaisia arviointiaineistoja. Arviointien tulee johtaa kehittämissuosituksiin ja sitä kautta parempaan toimintaan vastaisuudessa.

Arviointiprosessi

Arviointiprosessin tulee olla systemaattinen, läpinäkyvä ja kriittinen (Suopajarvi 2013, 9). Systemaattista arviointia hyödynnetään koko hankkeen ajan. Hankkeen vaikuttavuuden arviointia tukee hankkeen alussa tehtävä lähtötilanteen kartoitus, jolloin arvioinnin kohteena on hankkeen toimintaympäristö. Hankkeen aikana tapahtuva arviointi kehittää hankeprosessia, sitouttaa toimijoita ja varmistaa tavoitteiden saavuttamista. Hankkeen aikana arvioidaan välitavoitteiden saavuttamista, kohderyhmän tavoittamista, aikataulussa pysymistä, budjetissa pysymistä ja asiakastyytyvyyttä (käyttäjät, hyödyntäjät, kehittäjät jne.). Tavoitteena on selvittää, tehdäänkö hankkeen tavoitteiden mukaisia asioita ja tehdäänkö asiat oikein, siis arvioidaan toimintaa. Hankkeen päätösvaiheessa arvioidaan tuloksia ja vaikuttavuutta. Arvioitavana on hankeprosessin tehokkuus, panokset suhteessa tuotoksiin.

Arvioitsijoina ovat yleensä hankkeessa toimivat henkilöt, ohjausryhmä, yhteistyökumppanit, tulosten ja tuotosten käyttöönottajat, kohderyhmään kuuluvat, rahoittajat ja tilaajat. Arviointia voivat tehdä myös ulkoiset arvioijat. Arviointiaineistoa voidaan koota kyselyillä, haastatteluilla, itsearviointilla, vertaisarviointilla jne. Lisäksi käytetään toimintaa ja tuloksia kuvaavia tunnuslukuja, joista esimerkkeinä osallistujamäärät, koulutuspäivät, läpäisyluvut ja toteutuneet yhteistyöprojektit. Arviointiaineistona voidaan käyttää myös hankkeen kuluessa syntyneitä dokumentteja, muistioita, väliraportteja ja seurantatietoja. Arviointitulokset raportoidaan ja niistä tiedotetaan. Tulosten pohjalta sovitaan kehittämistoimenpiteet, jotka vastuutetaan ja toteutumista seurataan. Hankkeen vaikuttavuutta arvioitaessa voidaan kiinnittää huomiota välittömiin vaikutuksiin ja pitkäaikaisiin vaikutuksiin.

Hankkeen käynnistämisen yhteydessä laaditaan tavallisesti koko hankkeen ajalle arviointisuunnitelma. Suunnitelman rungon muodostavat hankkeen tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamiseksi suunnitellut toimenpiteet. Arviointien systemaattisuuden varmistamiseksi voi laatia taulukon, jossa esitetään toimenpiteittäin arviointien toteuttajat, toteuttamistapa, ajankohta ja dokumentaatio. Näin toimien arviointityö tukee tavoitteiden saavuttamista koko hankkeen ajan.

Hankkeen päätösvaiheessa keskeisiä arvioinnin kohteita ovat tulokset ja vaikuttavuus. Projektiryhmä voi tehdä itsearviointin, jolla selvitetään esimerkiksi, miten hyvin hankkeen aikana onnistuttiin seuraavissa asioissa:

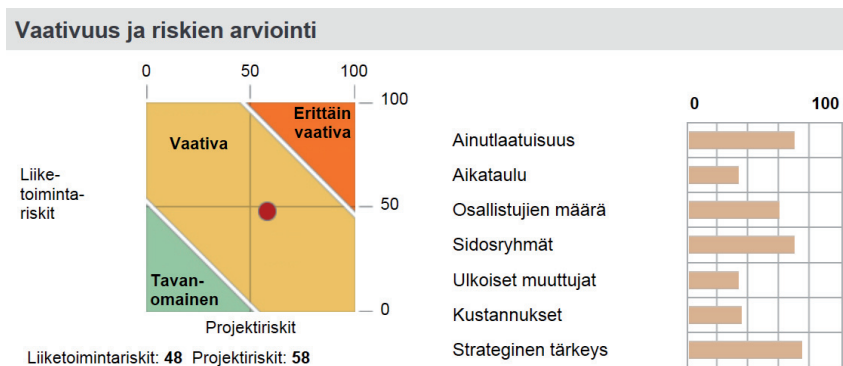
- etenemisen seuranta
- viestintä
- toiminnan kehittäminen palautteen avulla
- toisilta oppiminen
- hankeprosessin hallinta
- hankkeen osapuolten sitouttaminen hankkeen aikana tapahtuvaan toimintaan samoin kuin hankkeen jälkeiseen toimintaan
- uusien toimintamallien luominen
- uudenlaisen osaamisen synnyttäminen.

Tärkeintä hankkeen loppuvaiheessa on vastata kysymykseen, mitä projektilla saatiin aikaan. Vaikuttavuuden selvittämistä helpottaa hyvä dokumentointityö hankkeen aikana. Vaikuttavuuden ja hankkeen tuomien muutosten hahmottamiseksi voi koota tietoja arviointisuunnitelmaa apuna käyttäen niin, että selvitetään tulostavoitteittain, mihin arviointi perustuu. Hyvin tehty ja dokumentoitu hankkeenaikainen arviointityö palvelee loppuarviointia. Hankkeen ohjausryhmällä voi olla keskeinen rooli loppuarvioinnissa. Loppuarviointi on usein myös ns. tilivelvollisuusarviointia, jonka tausta on taloudellisuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden tavoittelussa (Suopajarvi 2013, 13).

Projektien itsearvioinnit Mamkissa

Mikkelin ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan tavoitteena on tukea alueen kehittämistä lisäämällä uudistumisen, kasvun ja yrittäjyyden edellytyksiä. Toiminta on organisoitu painoaloille: kestävä hyvinvointi, materiaalit ja ympäristöturvallisuus sekä sähköinen arkistointi ja digipalvelut. Painoalat tukevat maakuntastrategian tavoitteita ja Mamkin vahvuuksia.

Hankkeiden hallinnoinnin työkaluna on HanSa-ohjelmisto (kuva 1), jonka avulla kootaan mm. TKI-toimintaan liittyvää arviointi- ja palautetietoa. Mamkin johto ja henkilöstö voivat hyödyntää hankkeiden arviointitietoa joustavasti yhteisestä tietojärjestelmästä. Arviointi ja sen osana itsearviointit liittyvät jokaiseen hankkeeseen ja arvioinnista nähdään olevan hyötyä hankkeen kaikissa vaiheissa.



KUVA 1. Hankkeiden arviointityökaluja HanSassa

Hankkeen alkuvaiheeseen sijoittuva arviointi selvittää muun muassa, vastaako projekti toimintaympäristön ja organisaation strategian odotuksia. Jo hankesuunnitelmat arvioidaan, ja tätä arviointia pidetään Mamkin hanketoiminnan tulokellisuuden kannalta erittäin tärkeänä. Lisäksi hankkeen valmisteluvaihetta kuvaavan prosessikuvauksen mukaan jo hankkeen valmisteluvaiheessa laaditaan arviointisuunnitelma.

Mamkin ohjeistuksen mukaan hankkeen väliarviointi toteutetaan itsearviointina, joka pitkissä hankkeissa tehdään vuosittain. Väliarvioinnilla voidaan varmentaa tavoitteiden mukaista toimintaa. Projektipäällikkö ja ohjausryhmä vastaavat arvioinnista. Jokaisen hankkeen loppuun liittyy myös itsearviointi ja siitäkin vastaavat projektipäällikkö ja ohjausryhmä. Loppuarviointi kokoaa tietoa hankkeen toiminnasta ja vaikutuksista ja näin palvelee loppuraportin laadintaa.

Hankkeiden itsearvioinnissa hyödynnetään HanSassa olevia hankkeen toimintaa mittaavia määrällisiä mittareita ja muuta aineistoa. Väliarvioinnille ja loppuarvioinnille on rakennettu valmis malli järjestelmään. Väliarvioinnissa kiinnitetään huomiota hankesuunnitelman toteutumiseen ja toiminnan strategian mukaisuuteen. Tärkeänä pidetään suunnitelmanmukaista ja strategian tavoitteita tukevaa toimintaa sekä aikatauluissa pysymistä. Hankkeen toimijat joutuvat pohtimaan myös sitä, miten varmistetaan tuotosten ja tulosten hyödynnettävyys ja käyttöön otto. Hankkeiden loppuarvioinneissa keskeistä on kiinnittää huomio väliarvioinnissa arvioitavien asioiden lisäksi mm. seuraaviin seikkoihin:

- hankkeen tuomat pysyvät muutokset arkipäivän toimintaan
- tulosten ja tuotosten käyttöönoton ja hyödyntämisen varmistaminen
- pitkän aikavälin laajemmat vaikutukset.

Tutkimusjohtajat seuraavat systemaattisesti omien painoalojensa hankkeiden arviointia. Järjestelmä antaa erinomaisen mahdollisuuden hankkeiden edistymisen seurantaan, vaikkakin hankehenkilöstö saattaa joskus kokea arvioinnin ylimääräisenä työnä. Mamkin johto ja TKI-toiminnan vastuuhenkilöt saavat HanSasta tarvitsemaansa arviointitietoa toiminnan ohjausta varten.

Ammattikorkeakoulupedagogiikka edellyttää projekteissa oppimista ja projektiosaamisen kehittämistä. Niinpä myös opiskelijaprojekteja varten on laadittu itsearviointimalli. Mallin mukaan projektiryhmän jäsenet arvioivat omaa osallistumistaan ja yhteistyötä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantaja arvioi ryhmän toimintaa ja projektin tulosten käyttökelpoisuutta. Opiskelijat ja toimeksiantaja arvioivat yhdessä tavoitteiden saavuttamista, ryhmän työskentelyä ja osaamista sekä uuden kehittämis- ja innovointikykyä. Malli on yksinkertainen, mutta ohjaa opiskelijoita itsearviointitaitojen kehittämiseen.

Tavoitteena on syksystä 2015 alkaen saada kaikki opiskelijaprojektit HanSaan. Opiskelijoilla on silloin käytössään samat työkalut ja apuvälineet kuin Mamkin TKI-hankkeiden toimijoilla. Projektien itsearvioinnit projektin aikana ja lopussa sujuvat joustavasti ja kätevästi HanSan avulla. Lisäksi koko projektiaineiston dokumentointi on systemaattista. Järjestelmä toimii samalla myös hyvien käytänteiden ja mallien levittäjänä.

Lopuksi

Projektien itsearviointia tekevät arvioinnin kohteena olevat toimijat, ja arviointi kohdistuu arvioijien omaan toimintaan. Hankkeen toimijat ja itsearviointia tekevät vastaavat itse siitä, miten arviointi tehdään ja miten arviointia kehitetään. Toimintaa kehittävän itsearvioinnin toteuttamiseen liittyy aina luottamus, rehellisyys ja kritiikki. Itsearvioinnissa nousee esille positiivisia ja negatiivisia ulottuvuuksia, vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Itsearvioinnin onnistuminen edellyttää vahvaa arviointikulttuuria, harjaantumista arviointiin.

Itsearviointeja käytetään monissa eri yhteyksissä, joista projektien itsearviointi on vain yksi käyttötarkoitus. Itsearviointeja on kehitetty Mammkissa 1990-luvulta alkaen erilaisissa kehittämishankkeissa. Yhtenä esimerkkinä projektien ja TKI-toiminnan laadukkuuden kehittämistyötä tehtiin Savonia-ammattikorkeakoulun ja Mikkelin ammattikorkeakoulun yhteisessä benchmarking-hankkeessa vuonna 2007. Hankkeessa rakennettiin mm. arviointimatriisi, joka sopii TKI-toiminnan ja hankkeiden itsearviointiin sekä vertailukehittämiseen. Itsearviointi kohdistetaan toimintatapaan, käytännön soveltamiseen, tuloksiin, arviointiin ja parantamiseen. Lisäksi tuottavuutta arvioidaan asiakasnäkökulmasta sekä rahoittajan ja ammattikorkeakoulun näkökulmasta. (Väätäjä ym. 2007, 19–21.)

Hankkeiden väliarvioinnin ja loppuarvioinnin malleja on kehitetty yhdessä Mikkelin kaupungin kanssa, ja malleja on käytetty myös Mikkelin kaupungin hankkeiden arvioinneissa. Mallia kokeiltiin ensin Mikkelin kaupungin hankkeiden arvioinnissa, jolloin itsearviointi tehtiin Webropol-ohjelmistolla. Myöhemmin mallia hyödynnettiin rakennettaessa itsearviointipohjia HanSaan.

Vaikka arviointimallia kuinka kehitettäisiin, tärkeää on myös systemaattinen tiedonkeruu arvioinnin pohjaksi. Tehdyissä arvioinneissa syntynyttä tietoa tulee käyttää päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. ”Itsestä” ei tule yhtään parempaa ”itseä”, jollei arvioinnin tuloksia käytetä kehittämisessä. Itsearviointiprosessihan jo sinällään kehittää toimintaa ja arviointiin osallistuvien osaamista ja tietoutta projektin toimenpiteistä ja tuloksista. (Huusko 2009, 55.)

Lähteet

Huusko, Mira 2009. Itsearviointi suomalaisissa yliopistoissa: arvoja, kehittämistä ja imagon rakentamista. Suomen kasvatustieteellinen seura. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kantola, Ismo, Keto, Ulla & Nykänen, Marjo 2009. Avaimia arvioinnin tehokkaampaan hyödyntämiseen. Turun ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen benchmarking. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 10:2009. Tampere.

Keto, Ulla & Kähkönen, Anna 2013. Hankkeen arviointi ja johtopäätökset. Teoksessa Kähkönen, Anna (toim.) Ulkomaalaiset opiskelijat Etelä-Savon voimavaraksi. Kokemuksia ja esimerkkejä. Tutkimuksia ja raportteja 79. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Kuitunen, Soile & Hyytinen, Kirsi 2004. Julkisten tutkimuslaitosten vaikuttavuuden arviointi. Käytäntöjä, kokemuksia ja haasteita. WWW-dokumentti. <http://www.vtt.fi/liitetiedostot/vtt/netrat2230.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 2.2.2015.

Suopajarvi, Leena 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja C. Työpapereita 55. Rovaniemi. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93875/suopaj%C3%A4rvi%20leena.pdf>. Luettu 30.3.2015.

Väätäjä, Rauni, Tolvanen, Merja & Valkola, Pekka 2008. Laatua arvioiden. Mikkelin ammattikorkeakoulun ja Savonia-ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön benchmarking. Tutkimuksia ja raportteja 34. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

JOHDON KATSELMUS

Johdon katselmus on ISO 19011-standardin mukainen osa organisaation johtamis- ja laatujärjestelmää. Katselmus perustuu ajatukseen, että johdon tulee säännöllisesti katselmoida organisaation laatujärjestelmä. Tavoitteena on varmistaa laatujärjestelmän toiminta ja vaikuttavuus. (SFS 2012.) Ammattikorkeakoulussa katselmus kohdistuu korkeakoulun perustehtäviin eli opetukseen, TKI-toimintaan ja alueelliseen vaikuttavuuteen, tukipalveluihin, asiakaspalautteisiin ja dokumentoituihin parannuksiin. Parhaimmillaan johdon katselmuksella on tilaisuuksia, joissa keskustellaan avoimesti ja tuodaan esille uusia ideoita. Katselmuksen aineistoina käytetään aiempien katselmusten parantamissuosituksia ja seurantatoimenpiteitä, palautekyselyjen tuloksia ja muuta organisaation tuloksista kertovaa tietoa. Katselmuksen tuloksena syntyy päätöksiä parannustarpeista. Katselmuksella ja niiden päätöksillä tulee dokumentoida ja niistä on hyvä tiedottaa koko organisaatiolle. (SFS 2012.)

Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) laatujärjestelmän mukaisesti ylin johto tekee vuosittain yksiköissä johdon katselmuksen. Tavoitteena on arvioida yksikön toimintaa ja tukea sekä edistää itseohjattua kehitystyötä. Katselmuksessa käsitellään yksiköiden toimintaa, tuloksia ja taloutta. Lisäksi käsitellään edellisenä vuonna sovitut kehittämissuosituksien toteutuminen ja sovitetaan uusista kehittämistavoitteista palautejärjestelmän antamien tulosten ja johdon katselmuksen pohjalta. Tässä artikkelissa kerrotaan johdon katselmusten toteuttamisesta ja kehittämisestä Mamkissa.

Johdon katselmusten historiaa Mamkissa

Ensimmäiset johdon katselmuksella Mamkissa pidettiin vuonna 1998. Mamk oli aloittanut vakinaisena ammattikorkeakouluna syksyllä 1997. Yhteisen laatujärjestelmän kehittämisessä oltiin sellaisessa vaiheessa, että vuonna 1996 oli rakennettu ensimmäinen yhteinen laatukäsikirja. Vuonna 1996 oli myös käynnistynyt kuuden Itä-Suomen ammattikorkeakoulun itsearviointimallin kehittämishanke, jossa Mamk oli vetovastuussa. Hankkeessa olivat Mamkin

lisäksi mukana Etelä-Karjalan väliaikainen ammattikorkeakoulu (nykyinen Saimaan ammattikorkeakoulu), Kajaanin ammattikorkeakoulu, Kymenlaakson väliaikainen ammattikorkeakoulu, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu (nykyinen Karelia-ammattikorkeakoulu) ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu (nykyinen Savonia-ammattikorkeakoulu). (Kähkönen ym. 1999.) Hankkeessa kehitettyjä opiskelija- ja henkilöstökyselyjä käytettiin Mamkissa laaturapalautteen ja trenditiedon kokoamiseen sekä toiminnan kehittämiseen vuoteen 2003 saakka, jolloin kyselyt uudistettiin pedagogisen strategian mukaiseksi. Vuoden 2006 laaturapalautteen auditoinnin jälkeen opiskelijakyselyjen kokonaisuus uudistettiin annetun palautteen pohjalta. Sen jälkeenkin palautteita on uudistettu aina strategian päivittämisen jälkeen. Palautekyselyjen historialliset juuret ovat silti tässä 1990-luvun lopun kehittämishankkeessa.

Syksyllä 1998 ensimmäisen johdon katselmuksen pitivät rehtori ja kehitysjohtaja. Sen teemoja olivat saman vuoden keväällä ensimmäisen kerran tehdyn henkilöstön ilmapiirikartoituksen tulokset ja koulutusyksikön pedagogiset ratkaisut. Seuraavana vuonna aiheita olivat Mamkin profiloitumisalueet, Mamkin ”pedagoginen politiikka”, toimintasuunnitelman 1999 toteutumisen väliarviointi ja Mamkin organisaation kehittäminen. Koulutusyksiköt valmistautuivat esittelemään annettuja teemoja ilman tarkempia ohjeita. Yksiköiden silloin hyvin erilaiset toimintakulttuurit näkyivät myös tässä. Osa valmisteli perusteelliset kirjalliset aineistot, osa enemmänkin ”luotti muistiinsa”. Eräskin koulutusyksikkö sai jopa moitteita liiasta ”byrokraattisuudesta”, kun yksikössä oli laadittu kierrekansiin laitettu kirjallinen aineisto katselmuksen teemoista.

Vasta 2000-luvulla katselmuksissa alettiin käsitellä tarkemmin koulutusohjelmien tuloksia. Näkökulma oli silloin itsearviointinissa käytössä olleen Suomen laaturapalkintomallin mukainen. Esimerkiksi vuoden 2001 johdon katselmuksen aihealueet olivat koulutusyksikön organisoituminen, laaturapalkinta ja tärkeimmät tulokset, vahvuudet ja kehityskohteet. Tulokset oli jaettu neljään luokkaan: 1) asiakkaiden tyytyväisyyttä koskevat tulokset, 2) organisaatiota ja sen taloutta ja markkina-asemaa koskevat tulokset, 3) henkilöstöä koskevat tulokset ja 4) yhteistyökumppaneita koskevat tulokset. Koulutukseen liittyvänä tilastoaineistona käytettiin mm. hakijamääriä, keskeyttäneiden määriä, kansainvälistymien tavoitteita ja opiskelijakyselyjen tuloksia.

Vuodesta 2005 lähtien aineisto on tuotettu keskitetysti, ja vuodesta 2007 lähtien se on ollut henkilöstöintrassa koko henkilöstön saatavilla. Tämä on vähentänyt vuoden 2005 organisaatiouudistuksessa laitoksiksi muuttuneiden yksiköiden valmistautumiseen käytettävää työtä huomattavasti. Vuodesta 2010 lähtien katselmuksen on suorittanut Mamkin ylin johto, johon kuuluvat toimitusjohtaja/rehtori, kehitysjohtaja/vararehtori, hallinto- ja talousjohtaja, opetusjohtaja ja laatu- ja palvelujohtaja. Nykyisellään aineistot laaditaan laitos/yksikkökohtaisesti vertailun helpottamiseksi.

Johdon katselmukset ulkopuolisten silmin

Mamkin laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnissa vuonna 2006 auditointiryhmä totesi, että laatujärjestelmän eri toiminnot olivat jääneet hieman irrallisiksi toisistaan, esimerkiksi EFQM-itsearviointin ja BSC-tuloskortin välinen yhteys oli jäänyt osittain epäselväksi osalle henkilöstöstä. Myös johdon katselmusten rooli laatujärjestelmässä oli silloin koettu enemmän johdon jalkautumisen kuin systemaattisen kehittämisen välineenä. Kehittämissuosituksena annettiin tehtäväksi selkiyttää johdon katselmusten tehtävää ja käyttöä laatujärjestelmässä. Myös eri menetelmien sisältöjen ja toteutustapojen yhtenäistämistä oli auditointiryhmän mielestä syytä jatkaa. (Antikainen ym. 2006, 25.) Vuonna 2006 käynnistetyssä kolmivuotisessa laadunhallinnan kehittämisohjelmassa yksi osahanke oli laadunvarmistuksen työkalujen, eli mm. EFQM-itsearviointin, BSC-tuloskortin ja johdon katselmusten käytön suunnittelu ja kehittäminen. Hankkeen raportissa kehittämistä kuvattiin seuraavasti:

”Itsearviointien kehittämishankkeiden seuranta on liitetty johdon katselmuksiin. Johdon katselmuksia on kehitetty siten, että nykyisin ne järjestetään toiminnanohjaus- ja laatujärjestelmän mukaisesti toimintavuoden aikana ennakolta valmistellun aineiston pohjalta. Aineisto valmistellaan keskitetysti ja se on henkilöstön intranetissä kaikkien osapuolten käytettävissä jo ennen katselmustilaisuutta. Johdon katselmukset liittyvät Mamkin arviointi- ja seurantajärjestelmään, toiminnan ja henkilöstön kehittämiseen. Arviointi ja seuranta antavat ammattikorkeakoulun käyttöön pohjatietoa toiminnan laadusta ja tuloksista. Johdon katselmusten tavoitteena on arvioida sitä, miten toiminta on edistynyt ja käydä siihen liittyvää tiedon vaihtoa. Johdon tavoitteena on myös tukea ja edistää yksiköiden toimintaa. Katselmuksen suorittavat rehtori, kehitysjohtaja sekä hallinto- ja talousjohtaja. Koulutuksen tulosalueille on varattu aikaa koko päivä ja muille yksiköille noin kaksi ja puoli tuntia. Koulutuksen tulosalueilla ja muissa yksiköissä katselmuksiin osallistuu johtajien lisäksi eri sektoreiden tai avainalueiden vastuuhenkilöitä, muun henkilöstön edustaja sekä koulutuksen laitoksilla opiskelijoiden edustaja. Katselmuksista tehdään muistiot, johon sovitut kehittämistoimenpiteet kirjataan. Seuraan vuoden katselmuksen alkaa edellisessä katselmuksessa sovittujen kehittämistoimenpiteiden raportoinnilla. Muistiot ovat intranetissä koko henkilöstön saatavilla.”

Vuonna 2006 aloitettiin Turun ammattikorkeakoulun (Tuamk) kanssa arviointiprojekti, jonka tavoitteena oli tunnistaa ja kehittää ratkaisuja laadunvarmistuksen integroimiseksi korkeakoulun toiminnanohjaukseen entistä paremmin. Tehtävänä oli löytää sellaisia käytäntöjä ja työkaluja, jotka tukevat arvioinnin hyödyntämistä toiminnanohjauksessa ja kehittämistyössä. (Kantola ym. 2009, 7.) Menetelmänä käytettiin benchmarkingia. Korkeakoulut valitsivat kumpikin kaksi toisen korkeakoulun arvioinnissa toimivaksi havaittua hyvää käytäntöä. Toinen Tuamkin valitsemista Mamkin hyvistä käytännöistä oli johdon katselmus, josta arvioinnissa todetaan mm. seuraavaa. (Kantola ym. 2009, 60–64.)

- ”Johdon katselmuksella on selkeä systemaattinen malli. Katselmuksen tekemiselle on selkeä struktuuri ja käsiteltävien asioiden tukena on kyselyistä, tilastoista ja mittareista saatua pohjatietoa. Pohjaaineistot ovat kattavat ja yhtenäiset. Tietoa voidaan tarkastella helposti johdon katselmuksen aikana.
- Johdon katselmuksen käytäntö on toimiva sekä sisällön ja käsittelytavan että sitoutumisen ja yhteishengen kasvamisen kannalta. Johto saa katselmuksessa tietoa tulosalueiden toiminnasta ja voi samalla välittää uusia kehittämisen suuntia sekä seuraavan vuoden tavoitteita tulosalueille ja laitoksille.
- Katselmukset ovat myös keskustelutilaisuuksia, joissa laitosten ja yksiköiden edustajat sekä opiskelijoiden edustajat pääsevät kertomaan näkemyksiään johdolle. Katselmuksia arvostetaan ja niitä pidetään tärkeänä kanavana ylimmän johdon ja yksiköiden välillä.”

Vuoden 2013 Mamkin laatujärjestelmän auditointiraportissa todetaan, että edellisen auditoinnin jälkeen korkeakoulu on selkiinnyttänyt johdon katselmusten tehtävää ja auditointiryhmä totesikin, että kehittäminen on kantanut hedelmää. Johdon katselmus on kehittynyt hyväksi käytännöksi osana laitosten ja koulutusohjelmien laadunhallintaa. Vuosittain toteutettavissa johdon katselmuksissa ammattikorkeakoulun ylin johto jalkautuu yksiköihin. Katselmus toteutetaan sähköisessä toimintaympäristössä, johon on koottu katselmuksen keskeiset dokumentit ja johon tallennetaan katselmusten muistiot. Katselmuksen tavoitteeksi asetettu yksiköiden toiminnan arviointi ja itseohjautuvan kehitystyön tukeminen toteutuvat auditointihavaintojen perusteella hyvin. (Antikainen ym. 2013, 23.)

Johdon katselmuksen malli vuonna 2015

Johdon katselmuksen sisältöä ja aineistoja on kehitetty useissa vaiheissa vuosien mittaan. Vuonna 2014 tehdyssä päivityksessä katselmoitavat asiat liitettiin entistäkin selkeämmin strategiaan ja rahoitusmallin tuloksellisuusmittareihin. Katselmuksiin lisättiin myös lyhyt kirjallinen itsearviointi, jossa laitokset ja yksiköt arvioivat edellisenä vuonna annettujen kehittämissuositusten toteutumista. Vuoden 2015 johdon katselmuksen ohjelma on koulutuksen laitosten osalta seuraava:

1. Itsearviointi kehittämistoimenpiteiden toteutumisesta
 - Johdon katselmuksen 2014 kehittämiskohteet
 - Toimintasuunnitelman ja talousarvion 2014 tavoitteet kohdasta Tuloskortti - Kehittämistoiminta
 - Tulokyselyn syksyn 2013 ja vuoden 2014 sekä koulutuksen kehittämiskyselyn 2014 perusteella annetut kehittämisvelvoitteet
2. Talous
 - Vuoden 2014 taloudelliset tulokset, vuoden 2015 tavoitteet ja alkuvuoden toteuma
3. Koulutus
 - Tutkintokoulutuksen ensisijaiset hakijat/aloituspaiikat
 - Tutkinnot
 - 55 op/vuosi suorittaneet %
 - TKI-opintopisteet
 - Keskeyttäminen %
 - Vaihto-opiskelijoiden määrä
 - Ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden määrä
 - Verkko-opintojen määrä tutkinnoissa %
 - Hakijat muilta alueilta %
 - Työllistyminen %
4. TKI-toiminta
 - Ulkoisen TKI-toiminnan rahoitus €
 - Suoran EU-raham osuus tutkimusrahoituksesta %
 - Henkilöstön kv-liikkuvuus viikkoa/vuosi
 - Henkilöstön tuottamat julkaisut
 - Keksintöilmoitukset
 - Patentit

5. Laatu- ja palvelutoiminta
 - Maksullinen palvelutoiminta €
 - Avoimen AMK:n opintopisteet
 - Kumppanuussopimusten määrä
 - Työyhteisön kehittämiskyselyn 2015 tulokset ja kehittämistoimenpiteet
6. Laitosten esille tuomat kysymykset
7. Katselmuksessa esiinnousseet kehittämiskohteet vuodelle 2015

Aineistot tuotetaan keskitetysti etukäteen. Laatusuunnittelija kokoaa aineistot henkilöstöintraan laitoksittain. Aineistot sisältävät myös trenditietoa, vähintäänkin vertailun edelliseen vuoteen. Tilaisuudessa rehtori johtaa puhetta erityisesti kohdissa 1, 6 ja 7. Kohdissa 2–4 keskustelua johdattelee kunkin aihealueen vastuullinen johtaja. Laitoksilta tilaisuuksiin osallistuvat koulutusjohtaja ja eri osa-alueiden, kuten koulutusten, TKI-toiminnan ja palvelutoiminnan, vastuuhenkilöitä sekä opiskelijoiden edustajia.

Kohdan 1 itsearviointi laaditaan erilliselle lomakkeelle, jossa laitokset kertovat suunnitelluista ja toteutetuista kehittämistoimenpiteistä. Lisäksi arvioidaan, mikä onnistui ja mitä olisi voinut tehdä toisin, ja kerrotaan, mitä hyviä käytänteitä syntyi. Myös jatkotoimenpiteet listataan. Lomakkeella kerrotaan myös arvioinnin toteutustavasta, jonka laitokset voivat itse päättää. Suositeltavaa on kuitenkin käsitellä arviointia henkilöstökokouksissa ja opiskelijoiden edustajien kanssa kehittämisfoorumeissa.

Täysin uutta vuoden 2015 katselmuksissa on raportointi palautekyselyjen perusteella annettujen kehittämisvelvoitteiden toteuttamisesta. Tammi–helmikuussa 2014 pidetyissä laitosten laatukatselmuksissa sovittiin, että osa koulutuksista laatii kyselytulosten perusteella kehittämissuunnitelman. Kyselytuloksille on asetettu hälytysrajat ja ne koulutukset, joiden tulokset jäivät hälytysrajan alapuolelle, laativat kehittämissuunnitelman keskeisten kohtien korjaamiseksi. Koulutukset voivat kehittämisen tueksi myös hakea hyviä käytäntöjä toisiltaan. Kehittämissuunnitelman toteuttamisesta raportoidaan vuosittain johdon katselmuksissa. Koulutuskohtainen raportointi tehdään ns. KETO-lomakkeella (liite 1), johon kirjataan nykytilanteen kuvaus ja arviointi, kehittämistavoitteet ja onnistumisen mittarit. Kehittämistoimenpiteet vastuutetaan ja aikataulutetaan. Toimenpiteiden toteuttamisen jälkeen arvioidaan, mikä onnistui, mitä hyviä käytänteitä syntyi ja mitä olisi voinut tehdä toisin. Lomakkeella kerrotaan myös, miten tuloksista viestitään. Lopuksi todetaan jatkotoimenpiteet ja kerrotaan arvioinnin tekijät.

Kehittäminen kannattaa aina

Johdon katselmuksen lopussa rehtori antaa yksikölle seuraavan vuoden kehittämissuosituksen. Johdon katselmusten historia osoittaa, että vuosien mittaan ammattikorkeakoulun tavoitteet ja niissä käytetty terminologia ovat kokeneet melkoisen muutoksen. Toisaalta on kuitenkin myös havaittavissa, että joitakin samoja kehittämiskohteita on ollut vuosien mittaan. Esimerkiksi hakijamäärien kasvattaminen ja keskeyttämisten vähentäminen ovat tällaisia kestoaiheita.

Vuoden 1999 johdon katselmuksista kirjoitettu yhteenveto osoittaa selvästi edellä mainitun kehityksen. Siinä kerrotaan mm., miten yksiköissä toteutettiin Mamkin ”pedagogista politiikkaa”. Silloinen kehitysjohtaja Jorma Kähkön kirjoittaa yhteenvedossaan seuraavasti:

”Myönteisinä havaintoina tuli esille se, että useissa yksiköissä on määritelly oppimisenäkemys konstruktivisen käsityksen mukaisesti (esim. KESU 2005), uusia opetuksen toteutusratkaisuja on otettu runsaasti käyttöön ja ymmärretään, että ammattikorkeakoulututkinto on korkeakoulututkinto eikä entinen opistoasteen tutkinto. Parannettavina asioina havaittiin seuraavat:

- oppimisenäkemys ei ollut kaikissa yksiköissä selkeästi tiedossa ja täydtyttiin osin vanhoihin opetuksen toteuttamisen menettelyihin ts. sanoen, jos määritellään tavoite, millainen ”osaava, ammattitaitoinen jne.” tutkinnon suorittanut aiotaan ”valmistaa”, tulisi myös kuvata ne menettelyt, periaatteet ja koulutusprosessit sekä koulutuksen sisältöjen ja toteutuksen kuvaustavat, joita yksikössä/koulutusohjelmassa toteutetaan
- kehityskeskusteluissa ja sisäisissä arvioinneissa tulisi sitten arvioida edellä mainittujen asioiden toteutumista.
- opiskelijapalautteen systemaattiseen käyttöön tulee kiinnittää edelleen huomiota, koska jatkossa näitä seikkoja tullaan myös ulkoisesti erittäin tarkoin arvioimaan.”

2010-luvulla kehittämiskohteet nousevat erityisesti ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin mukaisten tavoitteiden pohjalta. Vuoden 2014 katselmuksista laaditussa tiedotteessa todetaan, että eri puolilla Mamkia oli vuoden aikana tehty valtavan paljon hyvää työtä. Erityisesti oli panostettu vetovoiman lisäämiseen, siihen liittyen tietoon ja laatuun perustuvan markkinoinnin tehostamisen ja erityisesti nettinäkyvyyden parantamiseen. Lähes kaikkien koulutusohjelmien vetovoima olikin parantunut yhteishaussa.

Katselmuksissa käytiin läpi laitosten talouteen, koulutukseen, TKI-toimintaan sekä laatu- ja palvelutoimintaan liittyvät keskeiset tulokset vuonna 2013 uudistetun strategian mukaisesti. Koulutuksen osalta tarkasteltiin keskeiset indikaattorit: tutkinnot, 55 opintopistettä/vuosi suorittaneet, hakijat, TKI-opintopisteet, keskeyttäminen sekä vaihto-opiskelijoiden ja ulkomaisten tutkinto-opiskelijoiden määrät. Koulutusohjelmittain tulokset oli merkitty aineistoon vuosien 2012 ja 2013 osalta vihreällä tai punaisella sen mukaan, onko strategian tavoitetaso saavutettu.

TKI-toiminnan osalta tarkasteltiin TKI-toiminnan ulkoisen rahoituksen määrää, henkilöstön kansainvälistä liikkuvuutta ja henkilöstön tuottamia julkaisuja. Kaikilla näillä osa-alueilla tavoitteeksi asetettu määrä ylitettiin viime vuonna, varsinkin julkaisujen määrässä jokainen laitos teki paremman tuloksen kuin tavoitteeksi oli asetettu. Laatu- ja palvelutoiminnassa keskusteltiin maksullisen palvelutoiminnan liikevaihdosta ja avoimen AMK:n opintopisteiden määrästä sekä työyhteisön kehittämiskyselyn tuloksista. Erityisen hyvä tulos vuonna 2013 saavutettiin avoimen AMK:n opintopisteissä. Tavoitteeksi asetettu 5 000 opintopistettä ylitettiin reilusti ja toteumamme 5 718 oli Suomen paras! Sen sijaan maksullisen palvelutoiminnan toteuma jäi tavoitteesta.

Laitosten ja koulutusten erilainen tilanne tuli selkeästi ilmi siinä, että vuodelle 2015 asetetut kehittämiskohteet olivat hyvin moninaisia. Yhtään kaikille yhteistä kehittämiskohdetta ei tällä kertaa noussut esiin. Useampi laitos joutui kuitenkin edelleen työskentelemään keskeyttämisten vähentämiseksi ja TKI-opintopisteiden lisäämiseksi. Muut kehittämiskohteet vaihtelivat opetusmetseen hankinnasta digitaalisuuden lisäämiseen koulutuksissa. Kaikkien laitosten kehittämiskohteet dokumentoitiin henkilöstöintraan johdon katselmusten muistioissa.

Lopuksi

Tässä artikkelissa kerrottiin johdon katselmuksista Mamkissa. Artikkelialkoi lyhyellä katsauksella katselmusten vuodesta 1998 alkaneeseen historiaan. Seuraavaksi kuvattiin ulkopuolisten näkökulmia Mamkin johdon katselmuksiin vuosien 2006 ja 2013 auditointiraporttien avulla sekä vuonna 1999 Turun ammattikorkeakoulun kanssa tehtyyn benchmarking-hankkeeseen pohjautuen. Artikkelissa on myös mukana vuonna 2015 käytössä oleva johdon katselmusten ohjelma. Lopuksi kerrotaan, millaisia kehittämissuosituksia katselmuksissa annettiin niiden alkuaikoina vuonna 1999 ja nykypäivänä eli vuonna 2014.

Lähteet

Antikainen, Eeva-Liisa, Honkonen, Risto, Matikka, Olli, Nieminen, Petri, Yanar, Anu & Moitus, Sirpa. Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Antikainen, Eeva-Liisa, Auvinen, Pekka, Huikuri, Satu, Pieti, Timo, Seppälä, Kari, Saarilammi, Marja-Liisa & Apajalahti, Touko 2013. T Mikkelin ammattikorkeakoulun auditointi 2013. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 1:2013. Tampere: Tammerprint Oy.

Kantola, Ismo, Keto, Ulla & Nykänen, Marjo 2009. Avaimia arvioinnin tehokkaampaan hyödyntämiseen - Turun ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen benchmarking. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 10:2009. Tampere: Esa Print Oy.

Kähkönen, Jorma & Lipponen, Marika (toim.) 1999. Laadun lähteillä. Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen itsearvioinnin kehittäminen. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 4:1999. Helsinki: Oy Edita Ab.

SFS (Suomen standardisoimisliitto SFS ry) 2012. ISO 19011. Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet.

Kehittämiprojektien/toimenpiteiden suunnittelu/arviointilomake

Kehittämiprojektin/toimenpiteen nimi			
Merkitse rastilla, mihin tavoitteisiin tai arviointitietoon kehittämiprojekti/toimenpide perustuu.			
Strategia	Toimenpide-ohjelma	Tuloskortti	Itsearviointi
Ulkoinen arviointi	Johdon katselmus	Laatupalautteet *)	Kehityskeskustelu
*) Laatupalautteen nimi			
Nykytilanteen kuvaus ja arviointi			
Kehittämistavoitteet			
Kehittämistoimenpiteet:			
Toimenpide	Vastuut	Aikataulu	Lisätietoja
Miten onnistuminen mitataan?			
Arviointi			
Mikä onnistui?			
Mitä hyviä käytänteitä syntyi?			
Mitä voisi tehdä toisin?			
Miten tuloksista viestitään?			
Jatkotoimenpiteet (Rastita oikea vaihtoehto.)			
Kehittäminen onnistui, ei jatkoa.	Kehittäminen jatkuu nykyisen suunnitelman mukaan	Kehittäminen jatkuu uuden suunnitelman pohjalta	Kehittämistarve arvioidaan uudelleen
Arvioinnin tekijät			

OSA 3

ITSEARVIOINTIKOKEMUKSIA VIIDESSÄ AMMATTIKOKORKEAKOULUSSA



SUUNNITTELE - TOTEUTA - ARVIOI - KEHITÄ



ITSEARVIOINNISTA ORGANISAATIOIDEN RAJAT YLITTÄVÄÄN LAATUKULTTUURIIN

Artikkelissa kuvataan Diakonia-ammattikorkeakoulun (Diak) laatukulttuurin kehittymistä ja yritetään tunnistaa strategiasta, laatupolitiikasta ja muista keskeisistä toimintaa ohjaavista dokumenteista laatukulttuuria ja itsearviointia tukevia periaatteita. Erityisesti Diakin laatujärjestelmän auditointi vuonna 2009 ja osallistuminen Korkeakoulujen arviointineuvoston rahoittamiin korkeakoulujen yhteisiin hankkeisiin ovat edistäneet diakilaista laatukulttuuria. Vuosina 2006–2007 osallistuminen Mikkelin ammattikorkeakoulun koordinoimaan hankkeeseen ”Itsearviointityökalun kehittäminen korkeakouluille” synnytti Diakiin uusia toimintatapoja arvioida ja parantaa omaa toimintaa.

Aluksi artikkelissa kuvataan yleisesti laadunhallinnan kehitystä Diakissa. Toisessa luvussa kuvataan Diakissa vuonna 2013 tehtyä organisaatiouudistusta laadunvarmistuksen ja muutokseen liittyvän arvioinnin näkökulmasta. Kolmannessa ja neljännessä luvussa keskitytään laatukulttuurin kannalta keskeisiin dokumentteihin ja Diakin toimintakäytäntöihin. Artikkelin lopussa pohditaan ammattikorkeakoulujen ja erityisesti Diakin laatukulttuurin kehittämistä ja vahvistamista.

Laadunhallinnan kehitys Diakissa

Diak laati ensimmäisen laatutyön strategian jo vuonna 1998, kaksi vuotta perustamisensa jälkeen. Laatutyön strategian mukaan laatutyön päämääränä oli tuottaa tietoa ja toimintavälineitä Diakin toiminnan arviointia ja kehittämistä varten. Laatutyön tehtävänä oli tukea Diakin toiminta-ajatuksen toteuttamista mahdollisimman hyvin. Toimintatavoiksi määriteltiin tuolloin toiminnan arviointi, kehittäminen ja toimijoiden kannustaminen. Arvioinnin kohteina olivat toimintaan kohdistuvat odotukset sekä toiminnan tavat ja tulokset suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Arvioinnin toteutustapoina olivat itsearviointi, vertaisarviointi ja ulkopuolinen arviointi. (Diakonia-ammattikorkeakoulun auditointiaineisto 2009, 14–16.) Diakin arviointitoiminta oli runsasta, ja kehittämishankkeita perustettiin tukemaan sekä valtakunnallisia että alueellisten koulutusyksiköiden toimintatapoja.

Toimintaympäristön muutos, suomalaisen korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointimallin kehittyminen ja Diakin johdon näky eheämmästä ja entistä valtakunnallisemmasta Diakista asetti omat haasteensa myös laatujärjestelmälle ja erityisesti kokonaisvaltaisten prosessien kehittämiseksi. Diakin auditointiaineiston mukaan vuodesta 2004 lähtien Diakissa on kehitetty systemaattisesti laatujärjestelmää, joka huomioi ammattikorkeakoulun kaikki tehtävät ja vastaa korkeakoulujen laatujärjestelmille asetettuihin tavoitteisiin. Diakin laatujärjestelmälle määriteltiin seuraavat tehtävät:

- tukea Diakin perustehtävien toteuttamista kuvata sitä, miten Diakissa keskeiset asiat hoidetaan koulutuksessa, tutkimus- ja kehitystyössä, aluekehityksessä, johtamisessa ja hallinnossa
- tarjota välineitä toiminnan innovatiiviseen kehittämiseen tuottamalla helposti saatavissa ja vertailtavissa olevaa tietoa turvata Diakin keskeisten prosessien jatkuvuus muuttuvissa olosuhteissa
- varmistaa, että Diakin laadunvarmistusjärjestelmä täyttää korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmille asetetut eurooppalaiset kriteerit.

Itsearviointi on ollut olennainen osa Diakin kehittämistä ja laadunhallintaa jo lähes kahdenkymmenen vuoden ajan, ja sen toteutustavat ovat vaihdelleet arviointikohteen ja toteuttajien mukaan. Erityisesti vuosina 2004–2007 Diakissa perehdyttiin EFQM-malliin ja vahvistettiin henkilöstön itsearviointiosaamista. Diak osallistui Mikkelin ammattikorkeakoulun koordinoimaan ja Korkeakoulujen arviointineuvoston rahoittamaan ”Itsearviointityökalun kehittäminen korkeakouluille” -hankkeeseen, jonka myötä Diakissa otettiin käyttöön johdon itsearviointi (Heikkilä ym. 2007). Itsearviointityökalua kehitettiin vielä hankkeen päätyttyä muokkaamalla käsitteistöä ja arviointikysymyksiä diakilaiseen laatu kulttuuriin sopivammaksi, ja työkalu oli käytössä aina vuoteen 2012 asti, jolloin käynnistettiin kattavan organisaatiouudistuksen suunnittelutyö.

Diakin laatujärjestelmä auditointiin Korkeakoulujen arviointineuvoston toimesta vuonna 2009. Auditointia edelsi kehittämisvaihe, jonka aikana laatujärjestelmän perustaksi jäsenyi jatkuvan kehittämisen kehä. PDCA tai PDSA (Plan, Do, Check/Study ja Act) -toimintamallilla tarkoitetaan jatkuvan kehittämisen kehää, jossa toiminnan kehittäminen jakautuu toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen, arvioimiseen ja kehittämiseen (Bergman & Bengt 2014). PDCA-malli on antanut Diakin laadunhallintaan jäsenyyksen, joka on ohjannut myös arviointitoimintaa. Diakin tavoitteena on, että PDCA-mallia sovellettaisiin kaikilla tasoilla. Ennen auditointia Diakissa laadittiin ”kehittämisen kehä” kuvauksia, jotka toimivat toisaalta itsearviointityökaluina ja toisaalta laatukulttuuria tukevinä huoneentauluina. Kuvauksia laadittiin yksiköiden, prosessien, tutkintojen, kehittämishankkeiden ja koko organisaation näkökulmasta. (Diakonia-ammattikorkeakoulun auditointiaineisto 2009, 7.)

Muutoksessa mahdollisuus – myös laatukulttuurille

Syksyllä 2012 Diakin johtoryhmä laati esityksen ”Kohti asiantuntijaorganisaatiota – Diakonia-ammattikorkeakoulun toiminnan ja hallinnon uudistaminen”, joka käynnisti Diakin organisaatiouudistuksen, alueellista yksiköistä luopumisen ja muutoksen osaamisperustaiseksi organisaatioksi. Toiminnan mittava arviointi toteutettiin kartoittamalla Diakin yhteisön ja sidosryhmien näkemyksiä kyselyillä, haastatteluilla ja tilastoaineistoa kokoamalla. Itsearviointin perusteella uudistukselle kirjattiin seitsemän keskeistä periaatetta:

- osaamisen kokonaisvaltainen kehittäminen ja hyödyntäminen
- korkeakoulumaisuuden kehittäminen
- asiantuntijapohjaisen organisaation luominen
- hierarkian mataluus
- taloudellisen tehokkuuden lisääminen
- koulutuksen, TKI-toiminnan ja aluekehityksen nivominen yhteen
- arjen sujuvuus ja henkilöstön hyvinvointi.

Osaamisen kokonaisvaltaisella kehittämisellä ja hyödyntämisellä tarkoitettiin sen kaltaisia uudistuksia, joilla Diakin henkilöstön osaaminen saatettiin kaikkien toimipisteiden käyttöön. Erityisesti opettajien osalta edellytettiin entistä vahvempaa osaamisen jakamista mm. uudelleen työyhteisöjä ryhmittämällä ja verkko-opetusta kehittämällä. Korkeakoulumaisuuden kehittäminen tapahtui huippulaatua tavoitellen ja profiloimalla entistä tarkemmin Diakin yhteiskunnalliseen erityistehtävään liittyvät kokonaisuudet. (Kohti asiantuntijaorganisaatiota - Diakonia-ammattikorkeakoulun toiminnan ja hallinnon uudistaminen 2012.)

Periaatteiden toimeenpanossa keskeisenä työkaluna oli organisaatiouudistus, jonka avulla luotiin Diakin asiantuntijat ryhmittäytyvät osaamisalueisiin osaa-
misalueisiin. Tavoitteiden ja yhteisten periaatteiden merkitystä korostettiin ja
osaamista vahvistettiin. Lisäksi päätöksentekojärjestelmää uudistamalla valta
ja vastuu pyrittiin siirtämään lähemmäs käytännön toteutusta hierarkiaa ma-
daltamalla.

Taloudellisen tehokkuuden lisäämiseksi toimintatapojen kehittäminen edel-
lyttää oivalluksia tehdä asioita entistä paremmin ja laadukkaammin pie-
nemmillä resursseilla. Erityisen tärkeänä Diakia uudistaessa pidettiin, että
valtakunnallisuudesta ei tingittäisi vaan asiat opeteltaisiin tekemään entistä
paremmin yhdessä. Toimintatapoja kehittäessä suurimmat hyödyt uskottiin
saavutettavan perustehtävien (koulutuksen, TKI-toiminnan ja aluekehityk-
sen) nivomisella entistä tiiviimmin yhteen. (Kohti asiantuntijaorganisaatio-
ta - Diakonia-ammattikorkeakoulun toiminnan ja hallinnon uudistaminen
2012.) Uudistuksen keskeisenä tavoitteena nähtiin henkilöstön hyvinvointi ja
arjen sujuvuus, jotka nousivat myös laadunhallinnassa keskiöön.

Diakissa organisaatiouudistus jäsenyi Muutoksessa mahdollisuus -hankkeek-
si (MuMa) vuosille 2012–2014. Hankkeen tavoitteena oli tukea työyhteisö-
jen ja henkilöstön uudistumista sekä varmistaa työhyvinvoinnin jatkuvuus
organisaation muutostilanteessa. Tavoitteena oli myös varmistaa esimiesten
valmiuksien kehittyminen työn vaatimusten mukaiseksi uudessa johtamisti-
lanteessa. Lisäksi haluttiin luoda uutta, yhteistä työnäkyä rakentavaa dialogia
ja vuorovaikutteista organisaatiokulttuuria sekä tukea organisaation strategista
uudistumista. (Muutoksessa mahdollisuus -hankkeen katsaus Diakonia-am-
mattikorkeakoulun johtoryhmä 16.12.2014.)

Vuosi 2012 oli toiminnan kuvausta ja valmistautumista 1.1.2013 tapahtu-
vaan organisaatiomuutokseen. Tuolloin järjestettiin infotilaisuuksia, keskus-
relutilaisuuksia ja uuden organisaation johtajille ja henkilöstölle työpajoja.
Vuosi 2013 oli toiminnan vakauttamista tukeva vuosi uuden organisaation al-
kaessa pitäen sisällään paljon tiedotustilaisuuksia, suunnitelmallista viestintää
ja henkilöstön kohtaamisia uusien toimintatapojen äärellä. Keväällä arvioitiin
kulunutta lukukautta ja joulukuussa ensimmäistä kokonaista vuotta uudessa
organisaatiossa. Itsearviointi toteutettiin henkilöstölle ja johdolle suunnatulla
kyselyllä, palautteiden pohjalta johdetulla yhteisellä arviointikeskustelulla ja
kehittämiskohteista sopimisella. Hankkeen päätösvuonna 2014 keskityttiin
työhyvinvointiin lähestymällä teemaa johtamisen ja esimiestyön kehittämi-
sellä työhyvinvointia tukevaksi, vahvistamalla arjen sujuvuutta ja edistämällä
terveyttä ja työhyvinvointia. (Muutoksessa mahdollisuus -hankkeen katsaus
Diakonia-ammattikorkeakoulun johtoryhmä 16.12.2014.)

Diakin laatujärjestelmän arviointi- ja palautetyökaluja hyödynnettiin muutokseen liittyvissä arvioinneissa. Henkilöstökyselyä muokattiin lisäämällä muutokseen liittyviä arviointikohtia. Lisäksi laadittiin erillisiä palautekyselyitä, ja päätösvuoden aikana henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua Facebook-ryhmään ”DiakKokemuskuvat”. Ryhmässä diakilaiset jäsenet ovat päässeet jakamaan toisillensa pieniä kertomuksia ja tuokiokuvia muutokseen liittyen. Kuvista kuultiin kooste Diakin yhteisillä kehittämispäivillä keväällä 2015, ja kokemuskuvien jakaminen diakilaisten kesken jatkuu ainakin toistaiseksi. Arviointi- ja palautetietoa on käsitelty lukuisissa eri foorumeissa, ja niistä johdetut kehittämistoimenpiteet ovat kuljettaneet Diakin uudistusta eteenpäin.

Laatua, osaamista ja taloutta kehittävän johtajuuden periaatteilla

Diakin nykyistä organisaatiota suunniteltaessa arvioitiin myös laatujärjestelmän toimivuutta. Johtoryhmän näkemyksen mukaan aikaisemman organisaation laadulliset tavoitteet eivät vaikuttaneet riittävällä tavalla kaikkiin toimintakäytäntöihin. Henkilöstön ja esimiesten ei uskottu tunnistavan kattavasti oman arjen toiminnan yhteyttä laatua mittaaviin indikaattoreihin. Vuonna 2009 auditoidussa laatujärjestelmässä tavoitteet ja mittarit liittyivät toistaiseksi aika heikosti toisiinsa ja tiedolla johtamiseen kaivattiin selkeitä mittareita, joiden tieto voidaan luotettavasti tuottaa. Silloin pidettiin tärkeänä, että laatu nivotaan entistä luontevammaksi osaksi jokaisen työtä. (Kohti asiantuntijaorganisaatiota 2012, 33.)

Kehittävän johtajuuden periaatteet nousivat tarpeesta määritellä toisaalta diakilaista johtajuutta ja toisaalta varmistaa laadun kytkeytyminen arkeen, osaksi ihan kaikkien työtä ja toiminnanohjausta. Kehittävän johtajuuden periaatteisiin (liite 1) kuuluu seitsemän kohtaa, jotka kuvaavat tavoitetilaa, jonka suuntaisesti Diak haluaa toimia.

- 1. Toimimme yhtenä Diakina valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.*
- 2. Luomme tulevaisuuden ratkaisuja.*
- 3. Teemme, mitä lupaamme.*
- 4. Toimimme tuloksellisesti ja laadukkaasti.*
- 5. Varmistamme sujuvan arjen.*
- 6. Toimimme kannustavasti ja innostavasti.*
- 7. Arvioimme ja kehitämme toimintaamme.*

Kehittävän johtajuuden periaatteet on kirjattu johdon toiminnan näkökulmasta, mutta periaatteet soveltuvat monilta osin hyvin jokaisen diakilaisen ohjenuoraksi (Kohti asiantuntijaorganisaatiota 2012, 60). Periaatteet luovat hyvän perustan myös Diakin laatu järjestelmälle ja laatu politiikalle tukien PDCA-toimintamallin vahvistavaa laatu kulttuuria. Asiantuntijaorganisaation laadunhallinnassa nousee erityiseen asemaan PDCA:n kaltainen toimintamalli, jonka tavoitteena on kannustaa toiminnan jatkuvaan parantamiseen jokaisella organisaation tasolla yksittäisestä työntekijästä kokonaiseen työyhteisöön. PDCA-mallin mukaisia tavoitteita on tunnistettavissa myös Diakin kehittävän johtajuuden periaatteissa.

Diakin johtamisessa ja toiminnanohjauksessa PDCA-malli nivoutuu vuositteiseen tavoite- ja tulossuunnitelmaprosessiin. Siihen kuuluvat osaamisaluekohtaisen tavoite- ja tulossuunnitelman laadinnan lisäksi kaksi laadunhallinnan kannalta keskeisille toimijoille suunnattua työseminaria, tavoite- ja tulosseminari kesäkuussa ja talousseminari elokuussa. Niiden tarkoituksena on arvioida kuluvan vuoden tuloksia, keskustella ja sopia seuraavan vuoden keskeisistä tavoitteista. Lisäksi osaamisalueet käyvät syyskuussa rehtorin ja toiminnanohjauksesta eli osaamisen johtamisesta, laadun johtamisesta ja talouden johtamisesta vastaavien henkilöiden kanssa tavoite- ja tulosneuvottelut, joissa keskitytään osaamisaluekohtaisen toiminnan suunnittelemiseen, arviointiin ja kehittämiseen.

Osaamisaluekohtaiset tavoite- ja tulossuunnitelmat perustuvat Diakin strategiaan huomioiden myös ammattikorkeakoulujen rahoitusjärjestelmän rahoituskriteerit. Suunnitelmien laadinnassa käytettävistä lomakkeista sovitaan prosessin kannalta keskeisten toimijoiden kanssa yhdessä. Pääsääntöisesti suunnitelmaan on kirjattu Diakin keskeiset tavoitteet seuraavalle vuodelle, määrälliset tavoitteet rahoituskriteereissä onnistumiseksi osaamisalueittain sekä sanalliset tavoitteet ja niihin liittyvä toiminta, riskit, resurssit ja vastuut.

Tavoite- ja tulossuunnitelmaprosessin keskiössä ovat toisaalta Diakin strategia, ammattikorkeakoulujen rahoitusjärjestelmän rahoituskriteerit ja osaamisalueista nousevat kehittämistarpeet sekä toiminnanohjaukseen liittyvät, osaamisalueet läpileikkaavat laatuun, osaamiseen ja talouteen liittyvät toimintamallit. Diakin toiminnanohjauksella tarkoitetaan osaamisen, laadun ja talouden johtamiseen liittyviä prosesseja. Osaamisen johtamisen mallin tavoitteina ovat työyhteisön yhteinen kehittyminen, keskustelukulttuurin edistäminen, yhdessä tekeminen sekä henkilöstön osaamisen arvostaminen. Osaamisen johtamisen tavoitteena on myös uuden tiedon ja toiminnan tuottaminen.

Osaamisen johtamisen kokonaismallissa kuvataan käytännöt, joiden avulla tarvittava osaaminen määritellään, tunnistetaan kehittämistä vaativat alueet, lisätään osaamista ja seurataan osaamisen kehittymistä. Osaamisen määrittelyssä osaamiskartta on ohjenuorana. Diakin osaamiskartan pohjana on osaamisnuoli, jossa edetään kolmion kannasta koko henkilöstöä koskevien osaamisten (esim. eettinen osaaminen, luovuus, kriittinen ajattelu ja toiminta, työyhteisöosaaminen, pedagoginen osaaminen ja TKI-osaaminen) kärkeen (substanssi- ja kärkiosaaminen). Kehittämistavoitteet sovitaan ryhmäkohtaisissa osaamiskeskusteluissa ja yksilökohtaisissa valmennuskeskusteluissa. Tarvittavan osaamisen säilyttämiseksi ja lisäämiseksi laaditaan osaamisalueilla vuosittain kehittämissuunnitelmat, joissa pyritään huomioimaan monipuoliset henkilöstökoulutuksen ja osaamisen kehittämisen keinot. (Diaikin vuosi 2014.)

Talouden johtamisen prosesseihin kuuluu talouden suunnittelun ja raportoinnin lisäksi entistä keskeisempänä rahoituksen ennakkoinnin prosessi. Laadun johtamisella varmistetaan PDCA-toimintamallin toteutuminen Diakin keskeisissä kehittämishankkeissa ja yleisesti toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa, arvioimisessa ja kehittämisessä. Erityisesti se näkyy arviointi-, seuranta- ja palautetiedon hyödyntämisessä päätöksenteossa, prosessien kuvaamisessa ja kehittämisessä sekä laatukulttuuria vahvistavissa toimenpiteissä, kuten tiedottamisessa, kouluttamisessa ja ammattikorkeakouluyhteisöä kannattelevissa teoissa.

Strategia haastaa arvioimaan omaa toimintaa

Diakin nykyinen strategia laadittiin vuonna 2007, ja sitä päivitettiin edellisen kerran vuonna 2012. Parhaillaan on käynnissä strategiauudistus, jonka tavoitteena on arvioida nykyinen strategia suhteessa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja laatia tarvittavat korjaukset kevääseen 2016 mennessä. Diakin strategia luo vankan perustan organisaation itsearvioinnille ja yhteistä kehittämistyötä korostavalle laatukulttuurille. Diakin toimintaa ohjaavia arvoja ovat kristillinen lähimmäisenrakkaus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, avoin vuorovaikutus sekä laadukas ja tuloksellinen toiminta (Diaikin strategia 2012).

Avoin vuorovaikutus konkretisoituu muun muassa siinä, että kaikki laatujärjestelmän tuottama materiaali, kuten opiskelijoille ja henkilöstölle laadittavien palautekyselyiden numeeristen vastausten jakaumat ja keskiarvot, ovat julkisia ja koko ammattikorkeakouluyhteisön saatavilla sähköisellä työpöydällä Duurissa. Kyselyiden avovastaukset käsitellään ja niistä johdetaan kehittämistoimenpiteet tarkoituksenmukaisissa ryhmissä kuitenkin säilyttäen vastaajien yksityisyys. Tavoite- ja tulossuunnitelmissa määritelyihin määrällisiin tulostavoitteisiin liittyvät tilastoaineistot ovat myös henkilöstön saatavilla Duurissa. Raportointia on kehitetty jatkuvasti reaaliaikaisemmaksi.

Laadukas ja tuloksellinen toiminta strategian arvona edellyttää laadunhallinnan menettelytapojen jatkuvaa arviointia ja vaikuttavuuden mittaamista. Diakin sisäisiä palautekyselyitä, henkilöstö- ja opiskelijakysely on muokattu vuosittain kyselyyn vastaavien ja toisaalta palautetietoa hyödyntävien diakilaisten kehittämideoilla. Tänä vuonna molemmat kyselyt on uudistettu laajemmin, huomioiden 1.1.2013 aloittaneen organisaation arviointitarpeet johtamisessa, toiminnanohjauksessa ja kehittämisessä. Erityisesti sosiaali- ja terveysalan opetussuunnitelmien uudistaminen johti myös opiskelijakyselyn uudistamiseen. Henkilöstökyselyn kehittämisessä palautelomaketta haluttiin kohdentaa entistä enemmän henkilöstön hyvinvointia arviovaksi ja kehittävän johtajuuden periaatteet huomioivaksi. Kyselyitä uudistettaessa kyettiin kuitenkin säilyttämään vuodesta 2002 lähtien toiminnan kehittämisessä hyödynnetyt indikaattorit, jotka helpottavat henkilöstö- ja opiskelijakyselyiden tulosten trendin seuraamista. (Diakin palautejärjestelmän kehittäminen johtoryhmä 13.1.2015.)

Strategiassaan Diak haluaa myös vaalia yhteisöllisyyttä luomalla edellytyksiä opiskelijoiden omaehtoiselle kampus- ja verkko yhteisöllisyydelle sekä osallistumiselle korkeakoulun kehittämiseen ja päätöksentekoon. Työntekijöille Diak haluaa olla luova asiantuntija- ja arvoyhteisö, joka kasvattaa osaamistaan, vaalii yhteisöllisesti hyvinvointiaan sekä arvioi ja kehittää toimintaansa. (Diakonia-ammattikorkeakoulun strategia 2012.) PDCA-mallia tukevan laatukulttuurin vaalimiselle strategiset tavoitteet antavat hyvät lähtökohdat. Diakin organisaatio rakentuu viidestä osaamisalueesta, jotka muodostuvat asiantuntijuuden mukaan ryhmitellyistä kehittämisryhmistä ja toiminnoista. Organisaatiolla tavoitellaan optimaalista osaamisen jakautumista koko organisaatiossa, riippumatta työntekijän tai opiskelijan toimipisteen fyysisestä sijainnista. Nykyinen Diakin osaamisperustainen organisaatorakenne, matala hierarkia ja ketterä päätöksentekojärjestelmä mahdollistavat strategian ja yhteisten tavoitteiden ohjaaman tehokkaan työskentelyn, mutta edellyttää työntekijältä ja opiskelijalta kehittävää johtajuutta ja valmiuksia monipaikkaopiskeluun ja -työhön.

Laatutyön ja toiminnan kehittämisen kannalta Diakin kaltainen organisaatio edellyttää kehittyneitä verkossa työskentelyn toimintatapoja, virtuaalifasilitointia ja tiedon tehokasta hallintaa ja jakamista. Diakissa on järjestetty koulutuksia ja tehty vankkoja toimenpiteitä monipaikkatyöskentelyn ja -opiskelun kehittämiseksi. Vielä on kuitenkin hyödyntämättä monet mahdollisuudet, joiden avulla voitaisiin monipuolistaa verkossa tapahtuvaa työskentelyä ja opiskelua sekä hyödyntää erityisesti sosiaalista mediaa laadunvarmistuksessa ja etenkin laatukulttuurin vahvistamisessa.

Lopuksi

Ammattikorkeakoulut toimivat jo nyt kovin erilaisessa toimintaympäristössä kuin se suomalainen yhteiskunta, johon korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointimalli kehitettiin (Korkeakoulutuksen laadunvarmistus 2004, 15–16). Rahoitusmalli painottaa laadukkaiden prosessien sijaan saavutettuja tuloksia, ja rahoituskriteerit ovat nousseet ammattikorkeakoulujen strategisten mittareiden rinnalle vähintään yhtä merkittävään tehtävään. Laatujärjestelmien auditoinneilla on edelleen ja kenties entistä vahvempi rooli suomalaisten korkeakoulujen kehittämisessä ja etenkin kehittävään arviointiin ohjaavan laatu kulttuurin ja itsearviointiin liittyvien toimintatapojen tukemisessa.

Ammattikorkeakoulujen on tehtävä entistä rohkeampia valintoja profiloitukseen ja kehittämiseen palveluita. Yhteisten voimavarojen niukentuessa ja ikäluokkien pienentyessä on tarkoituksenmukaista edellyttää ammattikorkeakouluilta vastuuta yhteiskunnallisten palvelutehtävien laadukkaassa hoitamisessa. Hanna Kostama kuvaa artikkelissaan ”Laatu kulminoituu asiakaspalvelussa” Paul Lillrankin kanssa kehittämänsä laatuluuta yrityskulttuurin näkökulmasta. Kostaman palvelun laatuluuta -mallissa luudan tarkoin määriteltä vartta pitkin kuljetaan prosessin johtamisesta, toimenkuvien määrittelystä ja mittaamisesta koulutuksen kautta laatuluudan harjaspäätä kohden. Paljon liikkumatilaa vaativat luudan harjakset kuvaavat arvoilla, visiolla ja tavoitteilla johtamista. Palvelun laatuluudan varsipäässä sijaitsee tarkoin määriteltä laatujärjestelmä ohjeistuksineen ja harjaspäähän kuljettaessa organisaation laatu kulttuurin merkitys kasvaa. Vastaavasti luudan varteeseen sisältyvät prosessikuvaukset, auditoinnit, liike-ideat, konseptoinnit ja laatulupaukset. Harjaspäässä korostuu organisaation yksilösuoritukset, joilla toimitaan asiakasrajapinnassa ja kohdataan asiakkaat. (Kostama 2001, 80.)

Laatuluudalla ammattikorkeakoulun nurkkia siivotessa on tärkeää huomioda, että luuta tarvitsee sekä varren että harjat. Organisaation luonteesta riippuen laatuluudan varsi ja harjakset voivat olla toki erikokoisia. Toisissa organisaatioissa tarvitaan pitkävartista ja jämää luuta. Toisaalla taas saavutetaan parhaat tulokset lyhytvartisella ja joustavaharjaksisella luudalla. Laadunvarmistus tarvitsee organisaatiossa aina edes jollain tasolla määriteltyjä prosesseja, toimintaohjeita, toimenkuvia ja mittaamista, mutta niillä ei pelkästään pärjää. Etenkin palveluorganisaatiot, kuten ammattikorkeakoulut, vaativat jatkuvasti työntekijöiden yksilösuorituksia asiakkaiden parissa ja niitä ohjataan ”varsiin” määritysten lisäksi arvoilla, visiolla ja yhteisillä tavoitteilla.

Diakissa laatuluudan kanssa on tehty töitä jo vuosikymmeniä ja sekä varren että harjaspään merkitys on oivallettu. Seuraavat askeleet Diakin laatujärjestelmän kehittämiseksi ovat ammattikorkeakoulun tarjoamien palveluiden laadun kehittäminen ja sidosryhmien tarpeiden tunnistaminen nyt ja etenkin tulevaisuudessa. Palvelujen laatuluuta -vertauksen omaksuminen myös ammattikorkeakoulun koulutuspalveluiden, TKI-palveluiden ja aluekehitykseen liittyvien palveluiden jäsentämisessä olisi hyödyksi.

Ammattikorkeakoulujen on olemassa olonsa turvaamiseksi opittava entistä enemmän kuuntelemaan sidosryhmiensä (mm. opiskelijoiden, rahoittajien, yhteiskunnan, TKI-toiminnan kumppaneiden ja harjoittelupaikkojen) tarpeita. Luudan varsipään toimilla varmistamme ydintehtäviemme palveluiden toimivuuden ja luotettavuuden, mutta kykenemmekö luomaan kaikkien sidosryhmiemme kanssa ja kaikkien palveluidemme osalta yhteenkuuluvuutta, arvostusta ja osallisuutta? Löydämmekö sellaisia kumppanuuksien tasoja, jotka sitovat aitoon, yhteiseen ja molempia osapuolia tyydyttävään kehittämistoimintaan, ehkäpä jopa yhteiseen ja organisaatioiden rajat ylittävään laatukulttuuriin. Yhteenkuuluvuutta, arvostusta ja osallisuutta ei saavuteta täsmällisilläkään prosessikuvauksilla, auditoinneilla tai liikekonsepteilla, vaan niiden syntymiseen tarvitaan laatukulttuuria, joka ottaa sidosryhmät mukaan ulottaen arvot, vision ja tavoitteet yhdessä tekemiseen ja toisilta oppimiseen. Yhteiskunnassa, joka toisaalta eriytyy ja globaalistuu samaan aikaan, vaaditaan palvelujen laatuluuta, joka toimii raja-aitoja rikkoen virtuaalisissa yhteisöissä, kansainvälisissä konteksteissa ja tukee tuottavuusoivalluksia ideoivaa laatukulttuuria.

Lähteet

Bergman, Bo & Klefsjö, Bengt 2014. Quality. From Customer Needs to Customer Satisfaction. Studentlitteratur AB.

Diakin vuosi 2014. Raportti toiminnasta. Diakonia-ammattikorkeakoulun hallitus 16.4.2015. Diakonia-ammattikorkeakoulu: Dynasty-asianhallintajärjestelmä.

Diakonia-ammattikorkeakoulun auditoinnin perusaineisto 2009. Diakonia-ammattikorkeakoulun hallitus 11.2.2009. Diakonia-ammattikorkeakoulu: Dynasty-asianhallintajärjestelmä.

Diakonia-ammattikorkeakoulun strategia 2012. Diakonia-ammattikorkeakoulun hallitus 31.10.2012. Diakonia-ammattikorkeakoulu: Dynasty-asianhallintajärjestelmä.

Diakonia-ammattikorkeakoulun palautejärjestelmän kehittäminen. 2015. Diakonia-ammattikorkeakoulun johtoryhmä 13.1.2015. Diakonia-ammattikorkeakoulu: Dynasty-asianhallintajärjestelmä.

Heikkilä, Johanna, Hytönen, Susanna, Janatuinen, Tero, Keto, Ulla, Kinttula, Outi, Lahti, Jari, Malinen, Heikki, Myllys, Hanna & Eerikäinen, Marjo 2007. Itsearviointityökalun kehittäminen korkeakouluille. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Kohti asiantuntijaorganisaatiota - Diakonia-ammattikorkeakoulun toiminnan ja hallinnon uudistaminen. 2012. Diakonia-ammattikorkeakoulun johtoryhmä 6.3.2012. Diakonia-ammattikorkeakoulu: Dynasty-asianhallintajärjestelmä.

Korkeakoulutuksen laadunvarmistus. 2004. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvi-tyksiä 2004:6. Opetus- ja kulttuuriministeriö. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2004/liitteet/opm_226_tr06.pdf?lang=fi Luettu 28.4.2015.

Kostama Hanna 2001. Laatu kulminoituu asiakaspalvelussa. Teoksessa Lagus Antti J., Lillrank Paul & Helin Kari (toim.) Johdettu muutos. Toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa. Hollola: Salpausselän Kirjapaino.

Kehittävän johtajuuden periaatteet Diakonia-ammattikorkeakoulussa

1. *Toimimme yhtenä Diakina valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.*
Osaamisalueet luovat perustan yhtenäiselle Diakille, jossa kaikki yhteisön jäsenet edustavat koko Diakia. Moderni diakonia on valtakunnallisesti tulevaisuuden ratkaisuja hakevaa, innovatiivista ja monialaista osaamista yhdistävää toimintaa.
Johtamisviestinnässä puhumme Diakista yhtenä kokonaisuutena ja viestintä on olennaiseen tiivistettyä ja selkeää. Diakin materiaali on yhtenäistä ja näkyvää sidosryhmillemme. Katsomme toimintaamme kokonaisuuden kautta ja toimimme sidosryhmiemme kanssa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Kansainvälinen yhteistyö on näkyvää ja se keskittyy strategisesti valittuihin kohteisiin.

2. *Luomme tulevaisuuden ratkaisuja*
Kehittävä johtajuus on tulevaisuuden Diakissa ennakoivaa, aina askeleen edellä, kun koulutamme ihmisiä tulevaisuuden asiantuntijoiksi. Se edellyttää, että meillä on valmiudet ottaa uudet asiat itsekin heti käyttöön esimerkiksi uuden viestintäteknologian ja sosiaalisen median alueilla. Johtamisella varmistamme, että Diakissa jokainen yhteisön jäsen osallistuu itsensä, työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Osaamisen kehittymistä johdamme systemaattisesti Diakin tavoitteiden mukaisesti.

3. *Teemme, mitä lupaamme*
Johtaminen on esimerkillistä ja rohkaisemme kannustavalla puheella. Yksinkertaistamme päätöksen-tekojärjestelmäämme ja uudistamme yhteistyön muotoja organisaatiossamme. Johtoryhmä huolehtii päätösten syntymisestä johtoryhmän kokouksissa ja huolehtii päätösten toimeenpanosta. Kokousten lisäksi tulevaisuudessa painotetaan myös muiden yhteistyömuotojen luomista, esimerkiksi ideapalavereja, joissa pääpaino on luovuuden ja uuden ajattelun mahdollistamisessa. Johto luo vuoropuhelun foorumeita myös henkilöstön ja opiskelijoiden kanssa, joissa on mahdollista rakentaa yhdessä tulevaisuuden ratkaisuja.

4. *Toimimme tuloksellisesti ja laadukkaasti*
Johdamme toimintaamme määrätietoisesti ja tuloksellisesti kehittäen jatkuvasti toimintaamme. Sitoudumme toimimaan visiomme suuntaisesti perustehtävää toteuttaessamme. Asetamme realistiset ja selkeästi ilmaissut tavoitteet niin, että jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan ja voi toiminnassaan toteuttaa Diakin strategiaa. Ohjaamme toimintaa niin, että tavoitteet myös saavutetaan. Käymme tavoitteelliset kehityskeskustelut ja

seuraamme tavoitteiden saavuttamista. Organisaationa tavoittelemme julkaisujen määrän kasvua ja opiskelijoiden sujuvaa valmistumista ripeässä aikataulussa.

5. Varmistamme sujuvan arjen

Lähtökohtana toiminnassamme on osallistava kehittäminen ja uudistamme mm. palaverikäytäntöjämme niin johtoryhmän kuin osaamisaluidemmekin toiminnassa, jotta voimme rakentaa yhdessä tulevaisuuden ratkaisuja. Toimintaa häiritseviin tekijöihin puutumme työyhteisössämme nopeasti ja haastamme kaikkia kasvuun, jotta virheistä oppiminen ja tavoitteiden mukainen toiminta on mahdollista arjen työssä.

6. Toimimme kannustavasti ja innostavasti

Hyvä ja innostava ilmapiiri on Diakissa luovuuden perusta. Johtamisessa rakennamme luottamusta, kannustamme ja innostamme, ja annamme tilaa persoonalliseen ja ammatilliseen kasvuun, jotta ihmisillä olisi valmiuksia ja rohkeutta luoda uutta ja irrottautua tarpeettomiksi käyneistä toimintatavoista. Keskeistä innostamisessa ja tavoitteisiin ohjaamisessa on avoin vuorovaikutus. Se ilmenee esimerkiksi niin, että annamme ja vastaanotamme palautetta sekä tuemme ja kannustamme toisiamme. Johtamisellamme vaikutamme ratkaisuehdotuksia luovan, osaamista kunnioittavan ja toimintaa jatkuvasti kehittävän kulttuurin luomiseen.

7. Arvioimme ja kehitämme toimintaamme

Määrittelemme realistisia tavoitteita ja niihin sopivia indikaattoreita, joiden avulla seuraamme ja arvioimme toimintaamme. Teemme kehittämistyötä rakentavassa hengessä ja teemme tarvittaessa nopeita korjausliikkeitä. Johtajuuden kannalta keskeistä on se, miten olemme onnistuneet ihmisten johtamisessa. Seuraamme ja arvioimme myös kehittävän johtajuuden onnistumista esimerkiksi henkilöstökyseilyjen palautteen ja johdon itsearvioinnin avulla, joiden avulla voimme korjata toimintaamme johtajina.

KOULUTUSOHJELMIEN RISTIINARVIOINTI - MENETELMÄ LAADUN PARANTAMISEEN

Koulutusohjelmien ristiinarviointi on Jyväskylän ammattikorkeakoulussa kehitetty arviointimenettely koulutusohjelmien laadun parantamiseen. Menettely on osa ammattikorkeakoulun laatujärjestelmää. Artikkelissa kuvataan ristiinarviointimallin kehitys sen kahdeksanvuotisen historian aikana. Ristiinarviointi pohjautuu eurooppalaiseen laadunhallinnan perinteeseen. Itsearviointilla on siinä tärkeä merkitys.

Ristiinarviointimenetelmän käyttöönotto

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa kehitettiin 2000-luvun alkuvuosina koulutusohjelmien laadun arviointiin malli, joka nimettiin koulutusohjelmien ristiinarviointiksi. Se nähtiin uudeksi synergiseksi toimintamuodoksi, joka kokosi yhteen ammattikorkeakoulun eri alojen asiantuntemusta koulutusohjelmien kehittävää arviointia varten. Ristiinarvionnista haluttiin yhteisöllinen laadunhallinnan toimintatapa, jonka tehtävänä oli nostaa esiin koulutusohjelmien vahvuuksia ja hyviä käytäntöjä sekä tarjota uusia ajatuksia koulutusohjelmien kehittämiseen. Samalla haluttiin kehittää laaja-alaisesti henkilöstön arviointiosaamista ja korkeakouluyhteisön laatukulttuuria. Ristiinarviointin tehtäväksi määritettiin

- 1) perehtyä koulutusohjelman arviointiin siten, että arviointiosaaminen eri puolilla ammattikorkeakoulua lisääntyy
- 2) arvioida toisen yksikön toimintoja arvioitavan koulutusohjelman kansallisessa ja kansainvälisessä kehityksessä
- 3) varmistaa myönteisellä ja rakentavalla arviointiyhteistyöllä prosessiin osallistuvien yksiköiden ja niiden edustajien mahdollisuus oppia muiden näkemyksistä ja kokemuksista
- 4) tuottaa dokumentoitua tietoa korkeakoulutuksen laadusta
- 5) levittää hyviä käytänteitä koko ammattikorkeakouluun.

Koulutusohjelmien ristiinarviointimenettely perustuu kehittävän arvioinnin, kollegiaalisen tuen ja hyvien käytäntöjen jakamisen ideoihin. Ristiinarvioinnin tavoitteena on tukea koulutusohjelmia niiden kehittäessä omaa toimintaansa. Ristiinarviointi ei ole vallankäyttöön perustuvaa toiminnan tarkastamista tai kriteereihin perustuvaa vaatimustenmukaisuuden arviointia. Sen sijaan ristiinarviointi on kaikkien toimintaan osallistuvien osapuolten oppimista palveleva prosessi, jossa kertyvät kokemukset ja arviointiryhmän antama rakentava ja vaihtoehtoisia näkökulmia avaava palaute antavat kimmokkeen koulutusohjelman kehittämiseksi. Koulutusohjelmalla on aina itsellään päätösvalta siihen, mihin kehittämistoimiin arvioinnin perusteella ryhdytään.

Ristiinarviointimenettely noudattelee Eurooppaan muotoutunutta korkea-koulutuksen arvioinnin perusmallia. Mallin tunnuspiirteitä ovat koordinoiva arviointiyksikkö, korkeakoulun toteuttama itsearviointi, ulkopuolinen asiantuntija-arviointi, julkinen arviointiraportti ja arvioinnin seuranta. Vaikka tämä eurooppalainen arviointimalli on jo vuosikymmeniä vanha, elää se edelleen vahvasti erilaisissa korkeakoulujen laatuun liittyvissä arvioinneissa, auditoinneissa ja akkreditoinneissa.

Ristiinarvioinnin vakiinnuttaminen

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ristiinarvioinnit käynnistettiin vuonna 2004 toteutetulla tietojenkäsittelyn koulutusohjelman arvioinnilla. Arviointiryhmälle annettiin tehtäväksi suunnitella, toteuttaa ja arvioida ensimmäinen koulutusohjelmien välinen ja koulutusyksikkörajat ylittävä sisäinen ristiinarviointi. Lisäksi tehtävänä oli laatia esitys koulutusohjelmien systemaattisen ristiinarviointijärjestelmän rakentamiseksi Jyväskylän ammattikorkeakouluun. Ristiinarvioinnit käynnistettiin, koska kansainvälinen kokemus oli osoittanut, että eri alojen välinen vuorovaikutus ja keskinäinen palaute korkeakoulun sisällä voi johtaa poikkeuksellisen hedelmälliseen institutionaaliseen oppimisen ja kehittymisen prosessiin.

Ristiinarviointien ensimmäisen vaiheen voidaan katsoa ajoittuneen vuosille 2004–2008. Tuona ajanjaksona arvioitiin yhteensä 31 koulutusohjelmaa. Vuosittain arvioitavana oli 6–8 koulutusohjelmaa. Arvioinnit ulotettiin kaikkeen tutkintoon johtavaan koulutukseen (ammattikorkeakoulututkinnot ja ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot) sekä ammatilliseen opettajankoulutukseen.

Koulutusohjelmien ristiinarvioinnin tavoitteet määritettiin alun perin seuraavasti: ”Arviointi toteutetaan kehittävän arvioinnin periaatteen mukaisesti, jolloin tavoitteena on 1) varmistaa koulutuksen mahdollisimman korkea laatu koko ammattikorkeakoulussa 2) kehittää koulutusohjelmien suunnittelu- ja toteutusprosesseja valmistauduttaessa eurooppalaiseen korkeakoulualueeseen 3) lisätä valmiuksia koulutuksen laatukriteerien määrittelyyn ja arviointiin, 4) parantaa koulutusohjelmissa valmiuksia määrittellä ja arvioida tutkintojen tavoitteita ja tuloksia ja 5) vahvistaa ammattikorkeakoulun arviointikulttuuria.” Sittenmin tavoitteita on kertaalleen päivitetty, mutta alkuperäinen idea on säilynyt. Jo alkuperäisessä tavoitteenasettelussa on selkeästi nähtävissä Bolognan prosessin mukaisen eurooppalaisen korkeakoulutusalueen kehityksen tuntemus ja arvioinnista saatavien monipuolisten hyötyjen ymmärtäminen.

Ristiinarvionnille kehitettiin heti alkuvaiheessa eettiset periaatteet, jotka ovat sittemmin osoittautuneet tärkeiksi arviointitoiminnan yleisen hyväksynnän ja arviointien onnistumisen kannalta. Eettiset periaatteet määritettiin seuraavasti:

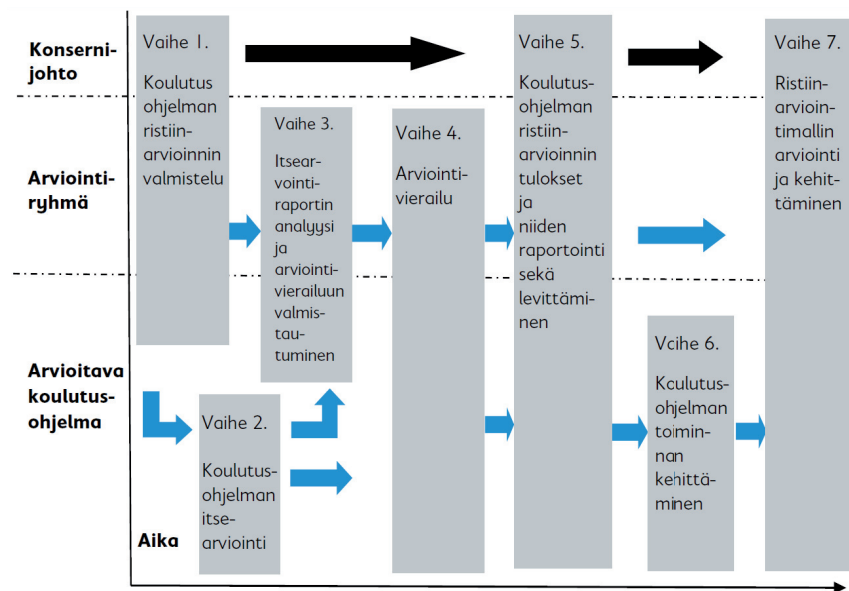
- 1) Ristiinarviointien ensisijaisena tarkoituksena on oppivan organisaation ajatuksen mukaisesti tukea koulutusohjelman kehitystä.
- 2) Arviointiprosessin aikana tapahtuva keskustelu ja sen yhteydessä annettava palaute on luonteeltaan kehittävää ja muutokseen tähtäävää, ei valvovaa, tarkastavaa tai luokittelevaa.
- 3) Arviointitilanteet ovat luottamuksellisia. Ilman luottamusta ei synny kehittämistoiminnan edellyttämää avoimuutta ja rehellisyyttä.
- 4) Ristiinarviointien palaute on rakentavaa, uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja tarjoavaa.
- 5) Ristiinarviointi on läpinäkyvää. Johtopäätösten ja suositusten tulee perustua itsearviointiraporttiin, siihen liittyviin tilastotietoihin ja arviointikeskusteluissa ilmenneisiin asioihin. Ristiinarvioinnin loppuraportti on julkinen.

Koulutusohjelman ristiinarviointien teemat ja kysymykset valittiin ammatikoreakoulun omista lähtökohdista. Niiden valinnassa hyödynnettiin kuitenkin mm. ENQA:n (European Network for Quality Assurance in Higher Education) julkistamia laadunvarmistuksen periaatteita, korkeakoulujen arviointineuvoston arvioinneista saatuja kokemuksia sekä yritysmaailmasta tuttuja laatupalkintokilpailuja ja auditointimenettelyjä. Arviointi kohdistettiin koulutusohjelman ja sen opetuksen suunnitteluun, koulutusohjelman opetuksen toteutukseen, koulutusohjelman tuloksiin ja opiskelijoiden oppimiseen sekä koulutusohjelman toteuttamista tukeviin palveluihin ja tukitoimiin.

Jokaisen ristiinarvioinnin toteutti eri arviointiryhmä. Näin arviointiosaamista saatiin levitettyä organisaatiossa laajasti. Ryhmät perehdytettiin tehtäväänsä. Laatupäällikkö toimi ryhmissä sihteerinä ja ohjasi niiden toimintaa. Ryhmien puheenjohtajina toimivat aluksi yksikönjohtajat ja myöhemmin myös koulutus­päälliköt. Ristiinarviointiryhmät koottiin eri yksiköiden edustajista. Mukana oli opetushenkilöstöä ja tutkimus- ja kehittämistoiminnan henkilöstöä eri aloilta. Ryhmiin kuului myös tukipalveluiden ja opiskelijoiden edustus. Ryhmiä koottaessa otettiin huomioon laadunhallinnan ja arvioitavan alan asiantuntemus, strategioiden ja kehittämisen painopisteiden tuntemus, kaikkien ammattikorkeakoulun keskeisten toiminta-alueiden asiantuntemus (koulutus, tutkimus- ja kehitystyö, tukipalvelut) ja tasapainoinen yksiköiden johdon, opettajien, opiskelijoiden ja tukipalveluiden edustus. Opiskelijat olivat täysivaltaisia arviointiryhmien jäseniä kaikissa ristiinarvioinneissa. Ristiinarviointiryhmän koko oli alkuvaiheessa seitsemän henkilöä. Myöhemmin menetelmää uudistettaessa ryhmän kokoa pienennettiin yhdellä henkilöllä.

Kuvassa 1 on esitetty ristiinarviointiprosessin vaiheet. Itsearviointi on prosessissa tärkeässä osassa. Alkuvaiheessa koulutusohjelma kirjoittaa itsearviointiraportin, jossa kuvataan koulutusohjelmassa käytössä olevia toimintatapoja arvioinnin kohteena olevissa asioissa. Itsearviointivaihetta on usein pidetty arvioinnin parhaana osana, koska siinä päästään yhdessä oman työyhteisön kanssa pohtimaan toiminnan laadun kannalta oleellisia asioita. Yleinen kommentti on, että jaettu ymmärrys koulutusohjelman toiminnasta lisääntyy ja jollain tasolla tiedostetut kehittämisen kohteet piirtyvät selkeämmin esiin. Toisaalta itsearviointi voidaan kokea myös raskaana työvaiheena siinä vaadittavan ajatustyön ja kirjallisen työskentelyn vuoksi.

Koko ristiinarviointiprosessia voidaan pitää itsearviointina, koska siinä organisaation omat jäsenet arvioivat organisaation omaa toimintaa. Ristiinarviointi tukee vertaisoppimista koko työyhteisössä ja tuottaa kehitysehdotuksia, jotka avaavat uusia näkökulmia koulutusohjelmien kehittämiseen. Parhaimmillaan arviointi on tiivis yhteistyöprosessi, jossa sekä arvioitava ohjelma että arviointiryhmä antautuvat avoimeen vuorovaikutukseen keskenään ja etsivät yhdessä entistä parempia tapoja toteuttaa koulutusohjelman tavoitteita.



KUVA 1. Ristiinarviointiprosessin vaiheet

Arviointivierailun kesto on ristiinarvioinnissa yksi päivä. Päivän aikana arviointiryhmä haastattelee koulutusohjelman johtoa, henkilöstöä ja opiskelijoita. Päivän päätteeksi ristiinarviointiryhmä antaa arviointivierailuun osallistuneille pikapalautteen tärkeimmistä vahvuuksista ja parantamisalueista, joita arvioinnissa on havaittu.

Ristiinarviointi rakentuu kehittävän arvioinnin periaatteelle, jolloin arvioitavalla koulutusohjelmalla itsellään on mahdollisuus valita kehittämistoimenpiteet, joihin arvioinnin perusteella ryhdytään. Ristiinarvioinnin jälkeen koulutusohjelma on velvollinen dokumentoimaan valitut kehittämistoimenpiteet. Noin vuoden kuluttua arvioinnista ristiinarviointiryhmän puheenjohtaja ja laatupääällikkö vierailevat koulutusohjelmassa seurantakäynnillä, jolloin on arvioitu ja dokumentoitu arvioinnin jälkeisten kehittämistavoitteiden saavuttaminen. Myös tukipalveluille on raportoitu vuosittain ristiinarvioinneista nousseet kehitysehdotukset. Tukipalvelut ovat sopineet tarvittavista kehittämistoimista sisäisen vuosisuunnittelun yhteydessä.

Ristiinarvioinnin uudistaminen

Ristiinarviointimenetelmää arvioitiin perusteellisesti vuosina 2008–2009. Vuonna 2008 toteutettiin kysely ristiinarviointimenettelyn kehittämiseksi. Kysely lähetettiin kaikille Jyväskylän ammattikorkeakoulussa työskenteleville ja opiskeleville henkilöille, jotka olivat osallistuneet koulutusohjelmien ristiinarviointeihin joko koulutusohjelman edustajina arviointivierailuilla tai arviointiryhmien jäseninä. Kyselyyn vastasi yhteensä 177 henkilöä. Keskeinen tulos kyselystä oli, että ristiinarviointi on täyttänyt tehtävänsä, eettisiä periaatteita on noudatettu ja arviointiosaaminen ja -kulttuuri ovat vahvistuneet ammattikorkeakoulussa. Parannettavaa nähtiin etenkin raportoinnin kuormittavuudessa ja tulosten hyödyntämisessä.

Menetelmää päätettiin uudistaa syksyllä 2009, kun ensimmäisenä arvioidut koulutusohjelmat tulivat uudelleen arviointivuoroon. Uudistamisen lähtökohtana hyödynnettiin edellä mainitun kyselyn tuloksia, ristiinarviointien seurantakäynneiltä koottuja palautteita ja menetelmän soveltamisesta käytyjä epävirallisia keskusteluja. Syksyllä 2009 ammattikorkeakoulun johtoryhmä päätti, että ristiinarviointeja on syytä jatkaa seuraavin muutoksin:

- strategisesti tärkeät tavoitteet nostetaan paremmin esiin arvioinneissa
- toimenpiteiden toteuttamisen arviointia terävöitetään
- kansainvälisiin arviointeihin valmistautuminen aloitetaan valitsemalla ohjelmat, joissa kansainvälisiin arviointeihin suuntaudutaan.

Uudistetut ristiinarvioinnit oli mahdollista tehdä joko ammattikorkeakoulun strategisia tavoitteita painottavina tai kansainvälisiin arviointeihin valmentavina. Uutta arviointimallia kokeiltiin syksyllä 2009 toteutetuissa arvioinneissa. Arviointeihin oli mahdollista ottaa mukaan työelämän edustajia arviointiryhmän tueksi. Arviointiprosessia kevennettiin erityisesti raportoinnin osalta. Arviointiprosessiin kuuluivat kuitenkin samat päävaiheet kuin alkuperäiseenkin malliin. Arvioinnit jatkuivat uudistetulla mallilla vuoteen 2011, jolloin kaikki ennen vuotta 2010 aloitetut ja yhä toteutuksessa olleet ammattikorkeakoulututkintoon ja ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavat koulutusohjelmat sekä ammatillinen opettajankoulutus oli kertaalleen arvioitu. Kaikkiaan arviointeja tehtiin 43.

Uudistettu ristiinarviointimalli oli dokumentoinnin osalta merkittävästi kevyempi kuin alkuperäinen. Itsearviointiraportin laadinnassa sovellettiin Suomen laatupalkintokilpailun 2005+ arviointimenettelyn mukaista menettelykarttaa. Itsearviointin toteutustapaa kuvataan esimerkinomaisesti kuvassa 2.

2.1. Miten työelämän osaamistarpeiden muutoksia ennakoidaan?

Juokseva numerointi	Keskeiset arviointikysymykseen liittyvät prosessit, kehittämistoimenpiteet	Lyhyt konkreettinen kuvaus em. toimintatavan soveltamisesta käytännössä	Näyttö/ evidenssi toimintavasta: dokumentti, saavutettu tulos, tms.
Nro	Toimintatapa	Käytännön soveltaminen	Näyttö
2.1.a	Opetussuunnitelman päivitys vuosittain	Opetushenkilöstö jaetaan opetussuunnitelman päivitystiimeihin, jotka päivittävät opetussuunnitelman tavoitteet ja opintojaksovaikutukset vuosittain tammi- helmikuussa.	Opetussuunnitelma
2.1.b	Työelämän osaamistarpeiden kartoitus	Ennen opetussuunnitelman päivittämistä tehdään 20 keskeiselle työelämäyhteistyökumppanille kohdistettu kysely työelämässä tarvittavista osaamisista. Kyselyn tulokset raportoidaan opetussuunnitelman päivitystiimeille	Työelämän osaamiskartoituksen tulokset
2.1.n

(Samaan tapaan vastaukset kysymyksiin 2.2. – 2.6.)

Lisää tarvittava määrä rivejä. Klikkaa rivi valituksi, klikkaa hiiren oikeanpuoleista näppäintä, valitse Lisää >Lisää rivejä alapuolelle.

2.7. Mitkä ovat koulutusohjelman keskeisimmät vahvuudet ja parantamisalueet koulutuksen suunnittelun näkökulmasta:

Vahvuudet:

- Työelämän osaamistarpeet kartoitetaan vuosittain ja ne huomioidaan opetussuunnitelman tavoitteita päivitettäessä. Näin opetussuunnitelma pysyy ajantasaisena, ja se vastaa mahdollisimman hyvin työelämän osaamistarpeita.
-

Parantamisalueet:

- Osaamistarpeiden muutosten ennakointi perustuu vain 20 työelämäyhteistyökumppanien arvioon, jolloin näkemys osaamistarpeista saattaa jäädä kapea-alaiseksi koko koulutustehtävää ajatellen.
- ...

KUVA 2. Esimerkki itsearviointiraportin laatimistavasta

Myös ristiinarviointiraportin muotoa tiivistettiin siten, että kuhunkin arviointivaan kohtaan kirjattiin lyhyesti arvioinnissa havaitut vahvuudet, hyvät käytänteet ja parantamisalueet. Arviointiin osallistuneet henkilöt olivat tyytyväisiä muutoksiin. Erityisesti kiitettiin ristiinarviointiraportissa saatavan palautteen tiiviyyttä, jolloin keskeinen viesti oli aiempaa helpommin löydettävissä. Lisäksi arvioinnin jälkeisten kehittämistoimenpiteiden toteutusta jännetöitettiin listaamalla huoltokirjatyyppisesti toimenpiteet vastuuhenkilöineen, aikatauluineen, resursseineen ja seuranta-aikatauluineen.

Ristiinarvioinnin vaikutukset

Ristiinarviointien tulokset ovat julkisia ja ne on raportoitu Jyväskylän ammattikorkeakoulun raportteja -sarjassa. Raportit ovat saatavilla theseus.fi -palvelussa. Syksystä 2009 alkaen toteutetut uusimuotoiset arvioinnit on julkaistu ainoastaan sähköisessä muodossa. Nämä raportit ovat myös tiiviimpiä: julkaisuissa esitetään arvioinneista koulutusohjelmien keskeisimmät vahvuudet, hyvät käytänteet ja ehdotukset ohjelman kehittämiseksi.

Organisaatiotason itsearviointi on vuosien varrella tullut tutuksi työtavaksi Jyväskylän ammattikorkeakoulussa juuri koulutusohjelmien ristiinarviointien ansiosta. Kaikkiaan 523 henkilöstön jäsentä ja opiskelijaa on osallistunut tiiviisti ristiinarviointeihin, ja epäsuorasti arvioinnit ovat koskettaneet koko henkilöstöä. Arviointien kaikkia hyötyjä on mahdollon arvioida. Yhteenveto arviointien jälkeisten kehittämistavoitteiden saavuttamisesta osoittaa, että vaihtelu eri koulutusohjelmien välillä on ollut suhteellisen suurta. Pääsääntöisesti asetetut tavoitteet on saavutettu ainakin osittain. Ne koulutusohjelmat, jotka ovat alusta asti oivaltaneet arvioinnin mahdollisuudet toiminnan kehittämisessä ja ovat lähteneet avoimesti mukaan arviointiin, ovat myös hyötyneet arvioinnista eniten.

Koulutusohjelmien ristiinarviointi on ollut tärkein laatukulttuurin kehittymistä edistävä menettely Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Ristiinarviointi on ollut keskeinen keino viestiä laadun merkityksestä koko korkeakoulu yhteisölle käytännön arviointityön kautta. Ristiinarvioinnit ovat edistäneet merkittävästi korkeakoulu yhteisön arviointiosaamista ja valmistanee korkeakoulu yhteisöä ulkoisiin arviointeihin, auditointeihin ja akkreditoointeihin.

Lopuksi

Eurooppalaiset laadunhallinnan standardit edellyttävät, että korkeakoulut arvioivat määräajoin tutkinto-ohjelmansa. Ristiinarviointityyppinen lähestymistapa on varteenotettava vaihtoehto toteuttaa arviointi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu jatkaa tutkinto-ohjelmiansa arviointia uudistetuin menetelmin. Näidenkin arviointien ytimessä elää kuitenkin ristiinarvioinnin kunniakas perinne.

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa kehitettyä koulutusohjelmien ristiinarviointia voidaan pitää merkittävänä sosiaalisena innovaationa korkeakoulun laadunhallinnassa. Kiitos onnistumisesta kuuluu kaikille vuosien varrella ristiinarviointien toteutukseen ja arviointimallin kehittämiseen osallistuneille Jyväskylän ammattikorkeakoulun henkilöstön jäsenille ja opiskelijoille.

POLIISIAMMATTIKORKEAKOULUN KEHITTÄMINEN ITSEARVIOINNIN AVULLA

Tässä artikkelissa kuvataan Poliisiammattikorkeakoulun itsearvioinnin kehitysvaiheita ja arvioidaan toiminnan ja laadun kehittämistä itsearvioinnin avulla. Tarkastelun keskiössä on neljä CAF-mallilla toteutettua itsearviointia ja niiden perusteella laadittujen kehittämissuunnitelmien laatiminen ja toteuttaminen. Kirjoittaja on toiminut Poliisiammattikorkeakoulun laatupäällikkönä vuodesta 2008 lähtien, joten näkökulma tarkasteltavaan aiheeseen on subjektiivinen mutta samalla kriittinen.

Laadunarvioinnin kehittyminen poliisin koulutuksessa

Poliisiammattikorkeakoulu aloitti toimintansa vuoden 1998 alussa. Perustamisvaiheessa Korkeakoulujen arviointineuvosto teki ulkoisen arvioinnin oppilaitoksen aloitteesta. Poliisiammattikorkeakoulu oli perustettu lailla ja on sisäministeriön alainen oppilaitos, joten kyse oli arvioinnista suhteessa muihin ammattikorkeakouluihin eikä toimiluvan saamisesta.

Oppilaitoksessa ei ollut tehty aiemmin laadunarviointia eikä sillä ollut yhtenäistä laatujärjestelmää (Virtanen 1998, 30). Koko poliisihallinnolle oli luotu laatupalkintokriteerien mukainen poliisin laatupalkinto, jonka itsearvioinnin pohjalle oppilaitoksen laatujärjestelmä rakentuisi. Toisena laatujärjestelmän viitekehyyksenä oli tarkoitus käyttää oppivan organisaation ajattelumallia, jonka mukaan ensimmäinen itsearviointi räätälöitiin. Itsearvioinnin tavoitteena oli kehittää organisaatiota, jolloin keskeistä oli selkeästi korostuva oppimisnäkökulma.

Ulkoista arviointia varten laadittu itsearviointi painottui vahvemmin oppivan organisaation viitekehykselle. Oppiva laatuorganisaatio on yhdistelmä oppivan organisaation ja laatujohtamisen kehittämismalleista. Kehittämismallina se edustaa henkilöstön toimintakyvyyden jatkuvaa parantamista. Mallissa korostetaan henkilöstön itseohjautuvuutta ja yhteistoiminnallista oppimista, joiden avulla johdon ja henkilöstön työnjakoa ja tehtävien sisältöjä voidaan tarkastella oppivan organisaation näkökulmasta. (Sarala & Sarala 1996, 53- 65.)

Poliisin lautupalkintomalli itsearvioinnin välineenä otettiin käyttöön mutta vain aktiivisimmat poliisiyksiköt osallistuivat laatukilpailuun. Hallinnonallalla siirryttiin European Foundation for Quality Management -mallin (EFQM-malli) käyttöön. Poliisiammattikorkeakoulussa ja Poliisikoulussa itsearviointi tehtiin kaksi kertaa vuosituhaten vaihteessa. Uusi malli koettiin raskaaksi toteuttaa, eikä tuloksia kyetty kytkemään toiminnan kehittämiseen ainakaan täysimääräisesti. Virran tutkimuksessa (2005) todettiin, että laatu oli poliisihallinnossa liikaa erillään tulossuunnittelusta ja tulosohjauksesta. Laatutyössä oli suuria paikallisia vaihteluita, eikä laadulle asetettuja tavoitteita ollut saavutettu. (Virta 2005, 48.)

Poliisiammattikorkeakoulun silloinen rehtori Urpo Sarala asetti 28.1.2005 työryhmän laatimaan poliisin johtamisen kehittämisen valtakunnalliset linjaukset. Yhtenä tarkastelun kohteena oli laatutyö. Työryhmäraportissa todetaan, että laatutoimintaa ei tule ymmärtää erillisenä toimintona vaan se tulee kytkeä osaksi jokapäiväistä suunnittelu-, johtamis- ja valvontatoimintaa, jossa korostuu johdon osuus. Yksikön laatujärjestelmän tulisi olla osa jokapäiväistä johtamisjärjestelmää siten, että laatutyö tukee yksikön kehittämis- ja johtamistoimintaa tavoitteena yksikön tuloksetekokyvyn parantaminen. (Taiha 2006, 27.) Poliisiammattikorkeakoulun ulkoisesta arvioinnista oli kulunut kahdeksan vuotta, kun laatujärjestelmän luominen asetettiin jokaisen poliisiyksikön tavoitteeksi. Taiha (2006, 28) esitti, että laatutyö voidaan yksiköissä käynnistää esimerkiksi laatimalla aluksi kirjallinen yksikön toiminnankuvaus.

Poliisin ensimmäinen laatustrategia julkaistiin tammikuussa 2006. Strategiaa valmisteleen työryhmän oli asettanut poliisiylijohto kaksi kuukautta myöhemmin kuin edellä mainittu johtamisen kehittämisen linjauksia pohtinut työryhmä. Laatustrategiassa itsearvioinnin välineeksi vahvistettiin EFQM-malli, josta oli jo kokemuksia aiemmilta vuosilta.

Poliisiammattikorkeakoulu ja Poliisikoulu yhdistyivät vuoden 2008 alusta alkaen. Kaksi erilaista laatukulttuuria piti yhdistää. Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstö toi Espoosta Tampereelle mukanaan Saralan kehittämän itsearviointimallin. Tampereella arkistosta haettiin aiemmat EFQM-itsearviointit. Pohdittiin yhteistä oppilaitosympäristöön sopivaa mallia. Samaan aikaan koko sisäasiainhallinnon alalla päätettiin ottaa käyttöön Common Assessment Framework (CAF-malli), joten ratkaisu tuli ylhäältä annettuna. Yhdistyneen oppilaitoksen ensimmäinen itsearviointi toteutettiin jo syksyllä 2008. Tulossopimuksessa vuodelle 2009 todetaan, että oppilaitoksessa käynnistetään organisaation kehittämistyö CAF-mallin mukaisesti tehtävän itsearvioinnin avulla.

Ulkoisen arvioinnin kehittämissuosituksissa Virtanen (1998, 34) esittää, että Poliisiammattikorkeakoulun tulisi luoda systemaattinen arviointijärjestelmä vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden selvittämiseksi ja samalla kartoittaa ammattikorkeakoulun mahdollisuudet vastata koko poliisihallinnon arviointi- ja seurantajärjestelmien kehittämisestä Kymmen vuotta myöhemmin useiden kokeilujen jälkeen CAF-malli valittiin systemaattisen arvioinnin välineeksi, ja sen tulosten pohjalta koko laatuja järjestelmää alettiin koota yhtenäiseksi.

CAF-malli koulutusorganisaatiossa

CAF 2006 -mallilla oli neljä päätavoitetta, joista ensimmäinen oli laatujohtamisen menetelmien käyttöönoton helpottaminen. Toisena tavoitteena oli auttaa paikantamaan organisaation vahvuuksia ja parantamisalueita. Kolmanneksi pyrittiin yhdistämään erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä, ja viimeisenä tavoitteena oli edesauttaa organisaatioiden välistä vertailelukehittämistä. Tämän mallin taustalla oli aiempi versio vuodelta 2002, joka pohjautui hyvin pitkälle EFQM-malliin mutta oli kevyempi. (Valtionvarainministeriö 2006, 4.)

Vuonna 2013 CAF-mallista julkaistiin jälleen uudistettu suomenkielinen versio. Uudistetussa kriteeristössä on haluttu painottaa asiakaslähtöisyyttä, suoritus- ja toimintakykyisyyttä, innovaatioita, etiikkaa, yhteistyökykyä sekä sosiaalista vastuullisuutta. Mallilla ei enää ole edellisen tapaan päätavoitteita vaan organisaatio suunnittelee tavoitteet itse. Mallin ohjeissa todetaan (Valtionvarainministeriö 2013, 59), että sitoutumisen kannalta keskeistä on selkeästi ilmaistu johdon päätös itsearvioinnista, jolloin oleellista on muodostaa

- a) yhteinen käsitys siitä, mitä hyötyä itsearvioinnista katsotaan olevan
- b) miten itsearvioinnin tuloksia tullaan käsittelemään
- c) millä tavalla niiden perusteella käynnistetään kehittämistoimenpiteitä.

European Institute of Public Administration (EIPA) laati julkiselle sektorille tarkoitettu arviointimallista koulutukselle tarkoitettua mallin CAF Education 2013. Sen keskeiset erot yleiseen malliin verrattuna ovat kontekstiin liittyviä, esimerkkikysymyksiin liittyviä, terminologiaan liittyviä ja mallissa on kytkentä eurooppalaiseen koulutuspolitiikkaan. Asiakkaiden sijaan mallissa puhutaan opettajista ja oppijoista, arviointialueiden esimerkkikysymykset on sijoitettu oppimisympäristöön ja koko sanasto on tarkistettu koulutusorganisaation näkökulmasta. (EIPA 2013, 15.)

Poliisiammattikorkeakoulun itsearviointi kehittyi CAF-mallin kehittämisen kanssa samassa tahdissa. Myös koko laatujärjestelmän kehittäminen, useiden menettelyiden yhteensovittaminen, perustui mallin hyvin pitkälle mallin arviointialueisiin ja jatkuvan kehittämisen ympyrään. Viimeisin itsearviointi vuonna 2014 tehtiin CAF Education -mallia soveltaen. EIPAn sähköinen arviointialusta otettiin käyttöön 2010, joten pisteytettyjä tuloksia on helppo vertailla eri arviointien kesken.

Neljä CAF-itsearviointia

Ensimmäinen CAF-mallilla toteutettu itsearviointi vuonna 2008 alkoi mallin perehdytyskoulutuksella, jonka suunnittelivat sisäministeriön, Laatu-keskuksen ja Poliisiammattikorkeakoulun edustajat yhdessä. Koulutukseen osallistuivat arviointiryhmän jäsenet, jotka tekivät myös laajan itseopiskelutehtävän. Henkilöstölle arvioinnista ja CAF-menetelmästä pidettiin yleisinfo ja arviointimenettelyä esiteltiin niissä yksikkö- ja tiimikokouksissa, jotka siihen varasivat tilaisuuden arviointiryhmälle. Haastateltavia henkilöitä perehdytettiin tarpeen mukaan arviointimateriaalia kerätessä ja haastatteluja tehtäessä. Järjestetty koulutus oli riittävä arvioinnin suorittamiseksi ja henkilöstön osallistamiseksi. Suuri osa henkilöstöä jäi toteutuksen ulkopuolelle, ja menetelmän tuntemus jäi heidän osaltaan ohueksi. Laajempi koulutus ei olisi luultavasti tuonut lisäarvoa varsinaiselle arviointityölle, mutta ajateltiin, että seuraavissa itsearvioinneissa voidaan lisätä osallistuvan henkilöstön määrää ja siten laajentaa laatuajattelua.

Arviointityöskentelylle asetettiin kolme tavoitetta: tuloksellisuuteen merkittävimmin vaikuttavien toimintojen arviointi ja kehittäminen, Poliisiammattikorkeakoulun toiminnan kokonaisuuden kuvaaminen sekä toiminnan systemaattinen ja jatkuva kehittäminen. Arvioinnissa ei noussut esiin yllättäviä vahvuuksia tai parantamishetkoja mutta runsaasti menettelytapoja, jotka olivat tiedossa vain osassa organisaatiota. Tämä ei ollut yllättävää, koska nämä menettelytavat olivat yleensä jommankumman entisen poliisioppilaitoksen käytänteitä. Kokonaiskuva Poliisiammattikorkeakoulun toiminnasta hahmottui varsin hyvin arviointiryhmälle, ja se kykeni hyvässä konsensuksessa priorisoimaan oman tärkeysjärjestyksensä vahvuuksista ja parantamisalueista.

Poliisiammattikorkeakoulun johto ei osallistunut arviointi-istuntoihin vaan kommentoi raporttiluonnosta ja teki siihen omat havaintonsa. Johdon edustajat haastateltiin henkilökohtaisesti johtamisen arviointialueen havaintoja varten. Tiiviimpi osallistuminen olisi saattanut rajoittaa arvioitsijoiden vapautta tai aiheuttaa arvioitsijoille sellaisen tunteen, jolloin joitakin havaintoja olisi jäänyt puuttumaan. Toisaalta johdon arviot olisivat auttaneet joissakin kohdissa paremman kokonaiskuvan hahmottamista, mikä ilmeni johdon päättämässä jatkotoimissa.

Merkittävimpinä vahvuuksina arviointiryhmä piti henkilöstön vahvaa sitoutumista omaan työhönsä, tutkintokoulutuksen työelämäläheisyyttä ja valintaprosessia, joka oli kuvattu hyvin, toteutettu suunnitelmallisesti ja jonka toimivuutta oli arvioitu systemaattisesti. Kehittämiskohteista tärkeimpinä arviointiryhmä näki eri tutkintokoulutusten opetus- ja toteutussuunnittelun yhtenäistämisen, koulutuksen vaikuttavuustutkimuksen kehittämisen systemaattiseksi, sidosryhmäyhteistyön prosessien kehittämisen ja esimiestyön yhtenäistämisen eri osastoilla.

Poliisiammattikorkeakoulun johto päätti jatkotoimenpiteet, jotka kirjattiin raporttiin. Itsearviointi päätettiin toteuttaa uudelleen osana laadunvarmistusjärjestelmän ulkoiseen auditointiin valmistautumista ja sitouduttiin auditointiin. Kehittämisehdotusten mukaiset toimenpiteet päätettiin käynnistää ja seurata niiden toteutumista. Lisäksi päätettiin jalkauttaa arviointiraportti johtoryhmän, osasto- ja yksikkökokousten sekä tiimipalaverien kautta koko Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstölle.

Toinen itsearviointi toteutettiin vuoden 2010 lopulla prosessilähtöisesti tarkastelemalla Poliisiammattikorkeakoulun ydinprosesseja ja ydintoimintaan välittömästi ja keskeisesti liittyviä tukiprosesseja. Arviointi perustui prosessikohtaiseen yleiskuvaukseen, prosessia koskevaan dokumentaatioon ja prosessiin osallistuvan henkilöstön haastatteluihin. Arviointiryhmään nimettiin tällä kertaa kaikki osastojen johtajat, jotka olivat keskeisten prosessien omistajia. Edelliseen arviointiin osallistuneille menetelmä ja CAF-malli olivat entuudestaan tuttuja mutta jälkikäteen arvioiden uusille jäsenille olisi pitänyt järjestää koulutusta. Johdon edustajille menetelmä oli jossakin määrin tuttu, koska he olivat linjaamassa edellisen arvioinnin pohjalta tehtyjä kehittämislinjauksia.

Edellisen arvioinnin havainnoissa todettiin, että seuraavalla kerralla voidaan laajentaa osallistuvan henkilöstön määrää ja lisätä laatuajattelua. Nyt haastateltavia henkilöitä olikin enemmän ja haastattelut oli suunniteltu etukäteen. Toimintokuvausten sijaan nyt prosessien omistajilta oli pyydetty valmiit yleiskuvaukset ja haastatteluissa voitiin tarkastella kuvausten ja toiminnan yhtenevyyttä. Haastateltaville ei järjestetty CAF-malliin perustuvaa koulutusta, vaan heitä pyydettiin valmistautumaan haastatteluun ainoastaan pohtimalla omaa

rooliaan prosesseissa, joita haastattelut koskivat. Haastatteluissa muutama haastateltava ihmetteli, miksi hänet on kutsuttu paikalle. Esitykset kutsuttavista teki yleensä prosessin omistaja sillä perusteella, että henkilö osallistui kyseiseen prosessiin. Toinen ihmetystä herättänyt asia oli kysymysten sisältö, joka noudatti CAF- mallin mukaista aihejakoa. Varsinkin visioon ja strategiaan liittyvät kysymykset tuntuivat joistakin haastateltavista etäisiltä suhteessa omaan käytännön toimintaan.

Edellisellä kerralla Poliisiammattikorkeakoulun johto ei osallistunut arviointiin. Nyt ryhmän jäsenistä puolet edusti Poliisiammattikorkeakoulun johtoa. Kehittämiskohteiden ryhmittely helpottui, kun johto oli mukana arvioimassa ja tunsii arviointihavaintojen taustalla olevan dokumentaation ja haastatteluvastaukset. Johto vastasi prosessien toiminnasta ja saattoi käynnistää kehittämistoimia välittömästi omalla vastualueellaan. Poliisiammattikorkeakoulun johtoryhmä priorisoi strategiaa vasten tärkeimmät koko organisaatiota koskevat kehityshankkeet. Strategiatyötä piti edelleen kehittää, henkilöstön osaamisen kehittämiseksi tuli laatia strategisten tavoitelinjausten toteutumista tukeva suunnitelma ja vaikuttavuusmittausta piti kehittää luomalla yhteiskunnallisten tulosten indikaattoreita.

Kolmas kerta toden sanoo. Edellisellä kerralla toteutettu massiivinen haastattelukierros ei tuottanut tavoiteltua lisäarvoa ja useat haastateltavat kokivat sen jopa ahdistavaksi, koska kaikki käytetyt käsitteet eivät olleet tuttuja tai kysymykset vaikuttivat etäisiltä arkiseen työhön nähden. Nyt haastatteluista käytettiin vain tarvittaessa ja ne olivat epämuodollisia. Myös arviointiryhmän kokoonpanoa supistettiin kahdeksasta viiteen.

Vuoden 2012 itsearviointi kohdistettiin erityisesti johtamiseen sekä strategiaan ja toiminnan suunnitteluun, koska prosesseja on arvioitu seikkaperäisesti ulkoisessa auditoinnissa vuonna 2011. Muiden CAF-mallin mukaisten arviointialueiden arviointi perustui palaute-, arviointi- ja tulostietojen tarkasteluun sekä aiemman itsearvioinnin kehittämisehdotusten toimeenpanoon. Tällainen arvioinnin rajaaminen helpotti merkittävästi toteutuksen aikataulutusta ja vähensi siihen käytettyä työaika. Laajoista haastatteluista oli luovuttu mutta henkilöstönäkökulma tuli silti huomioiduksi, koska arvioinnin pohjana olivat sekä henkilöstöbarometrin että auditoinnin tulokset.

Kokonaan uusia kehittämisehdotuksia arvioinnissa nousi vain muutamia, sillä suuri osa kehittämiskohteista on tunnistettu muissa arvioinneissa tai palautteissa. Kehittämisehdotuksia pyrittiin nyt konkretisoimaan aiempaa paremmin ja toisaalta viemään laajempi lista johtoryhmän lopullista priorisointia varten. Vahvuuksiksi arvioitiin laatutyön strategialähtöisyys ja sen liittyminen toiminnanohjaukseen. Toiminnan kehittämisestä itsearvioinnin avulla oli näytöä.

Johto priorisoi kehittämishankkeet. Tärkeimmiksi nousivat strategian päivittäminen, toiminnan analysointi ja korjaavien toimenpiteiden saattaminen käytäntöön sekä sidosryhmäkartoituksen tekeminen. Jatkotoimenpiteiksi johto päätti, että kehittämistavoitteet kirjataan toiminta- ja taloussuunnitelmaan, kirjoitetaan tavoitteet ja seurantatavat konkreettisesti ja arvioidaan strategian muutostarpeet.

Neljäs itsearviointi kohdistettiin opetuksen ja oppimisen prosessien toimintaan vuonna 2014. Muiden alueiden arviointi perustui palaute-, arviointi- ja tulostietojen tarkasteluun sekä aiemman itsearvioinnin kehittämishdotusten toimeenpanoon. Tavoitteena oli tunnistaa hyviä käytänteitä, joita tulee vahvistaa, kytkeä laajasti aiemmin hankittua arviointi- ja palautetietoa arviointiin sekä laatia selkeä ehdotus kehittämissuunnitelmaksi johdon päätöksentekoa varten. Arvioinnin viitekehyksinä käytettiin uutta CAF 2013 -versiota ja erityisesti oppilaitosten käyttöön tarkoitettua englanninkielistä CAF Education 2013 -versiota.

Poliisiammattikorkeakoulun organisaatio oli muutettu kaksi vuotta aiemmin, joten arviointiryhmää laajennettiin seitsemään eri rooleja edustamaan henkilöön. Arviointiryhmän vetäjä ei osallistunut tällä kerralla varsinaiseen arviointiin. Jokainen arvioitsija muodosti kustakin arviointialueesta oman arviointinsa, joka perustui hänen saamaansa taustamateriaaliin ja kokemukseensa organisaation toiminnasta. Arvioija kirjasi arviointikohteesta ylös tärkeimpänä pitämänsä vahvuuden, parantamisalueen ja kehittämishdotuksen.

Kehittämiskohteiden priorisointi perustui konsensuskeskustelun aikana yhdessä valittuihin arviointikohtaisiin priorisointeihin. Sen jälkeen jokainen arvioitsija arvioi itsenäisesti koko 28-kohtaisesta aineistosta tärkeimpinä pitämänsä kehittämishdotukset. Lopuksi kehittämishdotukset asetettiin tärkeysjärjestykseen yhteisesti, jolloin muodostui kymmenkohtainen lista. Näin johtoryhmälle ei esitetty valmista kehittämissuunnitelmaa vaan laajempi lista, josta johto vielä yhdisteli kehittämissuunnitelman. Tärkeimmäksi kehittämis-kohteeksi valikoitui henkilöstösuunnitelman päivittäminen niin, että siinä kiinnitetään huomiota mm. työn tasaiseen jakautumiseen ja asiantuntijuuden uudistumiseen. Toinen kehittämiskohde oli sisäisen viestinnän järjestelmien kehittäminen, etenkin kahden tietoverkon aiheuttamien hankaluuksien vähentäminen. Kolmas kehittämisen kohde oli opiskelijapalautteen käsittelyprosessin uudistaminen.

Lopuksi

Poliisikoulutuksen laatutyöllä on historia, jossa on selkeitä kytkentöjä sekä koulutuksen että poliisin laatutyön kehitykseen. Sisäministeriön hallinnonalalla toimiva Poliisiammattikorkeakoulu on voinut oppia paljon opetusministeriön alaisilta muilta korkeakouluilta, mutta sen on myös pitänyt toteuttaa oman ministeriönsä tahtoa ja tavoitteita. Tämä tilanne on tuonut sopivaa säröä niin, että alun hitaasta etenemisestä laatutyö ja yhteistyöverkostot ovat kehittyneet hyvälle tasolle. Poliisiammattikorkeakoulun osaamista on hyödynnetty hallinnonalalla useissa virastoissa, ja Poliisiammattikorkeakoulu on kiinnostava kumppani muille korkeakouluille.

Miten itsearvioinnit kehittivät Poliisiammattikorkeakoulun omaa toimintaa? Kysymyksen ei ole vastausta, joka kertoisi luotettavan totuuden. Jokaisen toteutuksen jälkeen kehittämissuunnitelmat kytkettiin toiminta- ja taloussuunnitelmaan joko tietylle vuodelle tai suunnittelukaudelle. Pääosin tavoitteet myös toteutuivat jossakin muodossa, mutta johtuiko se itsearviointista vai olisivatko ne toteutuneet muutoinkin. Mahdollisesti.

Ensimmäisen kierroksen tärkein tavoite oli eri tutkintokoulutusten opetus- ja toteutussuunnittelun yhtenäistäminen. Kolme vuotta myöhemmin auditoinnissa suunnittelun erot havaittiin, mutta erityisesti palautemenettelyiden yhtenäistämistä suositeltiin. Samoin kävi sidosryhmäyhteistyön kehittämisen, oli vielä alkavalla tasolla. Työ oli kuitenkin edennyt lähtötilanteesta, ja kehittämistarve oli itse havaittu omassa arvioinnissa.

Vielä toinen itsearviointi ehdittiin suorittaa ennen tulossa olevaa ulkoista auditointia. Oppilaitoksen strategia oli vahvistettu puoli vuotta aiemmin ja itsearviointi paljasti hyvin sen, että strategian jalkauttaminen oli onnistunut heikosti. Vaikuttavuusmittausta piti kehittää luomalla yhteiskunnallisten tulosten indikaattoreita. Tässä tavoitteessa ei myöskään ole edetty kovin pitkälle. Indikaattorien kehittäminen on edelleen kesken mutta vaikuttavuustutkimukseen on panostettu.

Seuraavassa itsearvioinnissa palattiin neljä vuotta sitten kesken jääneeseen sidosryhmäkartoitukseen. Kehittämisen tuloksena luotiin sähköinen sidosryhmätyökalu. Strategian uudistaminen aloitettiin pian raportin julkaisemisen jälkeen, koska toimintaympäristön lisäksi oma organisaatio oli muuttunut. Vuosittaisen toiminnan analysoinnin ja korjaavien toimenpiteiden käytäntöön saattaminen ei kuitenkaan parantunut halutulla tavalla, mikä oli todettavissa seuraavassa henkilöstöbarometrissa ja sisäisen palvelun kyselyssä. Hyvät-
kään kehittämisohdotukset eivät toteudu, jos niiden toteuttamiseksi ei esitetä konkreettisia keinoja ja menettelytapoja.

Viimeisimmän arviointikierroksen kehittämissuunnitelmaa on alettu toteuttaa. Henkilöstösuunnitelman laatimiseksi on asetettu työryhmä. Intra-ohjausryhmä on jo kokoontunut muutaman kerran ja joitakin uudistuksia onkin jo tapahtunut. Opetuksen kehittämisryhmä on kehittämässä opiskelijapalautteen käsittelyprosessia. Todellisia tuloksia mitataan seuraavassa itsearviointissa vuonna 2016. Jos kehittämistyössä onnistutaan, niin harva muistaa niistä mainitun itsearviointiraportissa.

Lähteet

The Common Assessment Framework (CAF), Improving Public Organisations through Self-Assessment, CAF Education 2013. Verkkojulkaisu. http://www.eipa.eu/files/CAF_Education2013_web.pdf. Päivitetty 2013. Luettu 16.4.2015.

European Institute of Public Administration (EIPA) 2013. Verkkojulkaisu. http://www.eipa.eu/files/CAF_Education2013_web.pdf. Luettu 16.4.2015

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1996. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden kehittäminen. Helsinki: Palmenia.

Taiha, Hannu 2006. Poliisin johtamisen kehittämisen valtakunnalliset kehittämislinjaukset 2006–2010. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valtionvarainministeriö 2006. Yhteinen arviointimalli CAF (Common Assessment Framework) Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valtionvarainministeriö 2013. Yhteinen arviointimalli, The Common Assessment Framework (CAF), Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla, CAF 2013. Verkkojulkaisu. <http://vm.fi/documents/10623/307561/CAF+2013+%28suomeksi%29.pdf/a986fa41-f952-47ef-9c59-be4b619af-8ce> Päivitetty 2013. Luettu 16.4.2015.

Virta, Sirpa 2005. Tavoitteena turvallisuus - Poliisin strategisen johtamisen haasteita. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Virtanen, Antti 1998. Korkeakoulutettu poliisi - poliisiammattikorkeakoulun ulkoinen arviointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 1:1998. Helsinki: Oy Edita Ab.

JOHTAMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN ITSEARVIOINNIN AVULLA

Tämä artikkeli tarkastelee johdon itsearvioinnin merkitystä johtamisjärjestelmän kehittämisen työkaluna. Kohdeorganisaationa on Lapin ammattikorkeakoulu (Lapin AMK), joka on aloittanut toimintansa 1.1.2014 Kemi-Tornion ja Rovaniemen ammattikorkeakoulujen yhdistymisen myötä. Yhdistymisprosessi oli haasteellinen tiukan valmisteluajataulun vuoksi. Valmistelua ohjasi sekä vanhojen taustaorganisaatioiden perustoiminnan mahdollisimman häiriötön jatkuminen että uuden osakeyhtiömuotoisen korkeakoulun taloudellisten toimintaedellytysten turvaaminen tilanteessa, jossa sekä korkeakoulujen rahoitus- ja ohjausmalli että niiden toimintaa säätelevä lainsäädäntö uudistettiin. Lapin AMKin ylin johto tunnisti johtamisjärjestelmään kohdistuvat odotukset ja paineet jo toiminnan käynnistämisvaiheessa. Rehtori ja strategisen johtoryhmän jäsenet analysoivat eri tavoin kerättyä palautetietoa uuden organisaation johtamisjärjestelmästä ja tekivät palautteiden, johdon itsearvioinnin ja sitä tukevan vuorovaikutteisen esimiesvalmennuksen perusteella muutoksia johtamisjärjestelmään. Muutokset tulivat voimaan 1.3.2015.

Lapin AMKin toiminta käynnistyi vuoden 2014 alussa. Valmistelutyötä tehtiin koko edellinen vuosi. Yksi keskeinen osa valmistelua oli uuden korkeakoulun johtamisjärjestelmän suunnittelu. Johtamisjärjestelmä muodostaa koko organisaation strategisen johtamisen ja toiminnan ohjauksen viitekehyksen, ja se kytkeytyy tiiviisti ammattikorkeakoulun laatujohtamisjärjestelmään. Sen avulla varmistetaan tarkoituksenmukainen ja laadukas toiminta sekä riskien hallinta.

Lapin AMKin johtamisjärjestelmä on esitetty kuvassa 1. Sen keskeisiä elementtejä ovat strategian lisäksi linja-matriisiorganisaatorakenne, tulossopimusohtaus ja toimintaprosessit. Johtamisjärjestelmän tavoitteena on tukea strategisten tavoitteiden mukaista toimintaa ja Lapin AMKin ja opetusministeriön kanssa tehdyn sopimuksen mukaisten tavoitteiden saavuttamista. Johtamisjärjestelmää rakennettaessa tavoitteena oli myös varmistaa henkilöstön sitoutuminen uuden korkeakoulun toimintaan ja tavoitteisiin.



KUVA 1. Lapin ammattikorkeakoulun johtamisjärjestelmä

Lapin AMKin ensimmäinen vuosi oli toimintakulttuurien kohtaamisen vuosi. Kemi-Tornion ja Rovaniemen ammattikorkeakouluissa oli molemmissa hieinan erilaiset johtamisjärjestelmät ja niiden myötä myös erilaiset käytännöt. Toimintakulttuurien erilaisuudesta johtuen johtamisjärjestelmän rakentaminen vei paljon aikaa, ja esimiesten rooleista ja vastuista, toimintaprosessien yhdenmukaistamisesta ja laadunhallinnan menettelytavoista käytiin vilkasta keskustelua. Paljon keskustelua herätti myös uusi strategia ja sen ohjausvaikutus sekä koulutuksen että TKI-toiminnan kehittämiseen. Myös uusi rahoitusmalli puhututti henkilöstöä. Rahoitusmallin ohjausvaikutus ammattikorkeakoulun johtamiseen vaikutti ensimmäisen toimintavuoden aikana jopa

vahvemmalta kuin Lapin AMKin strategian ohjausvaikutus, vaikka rahoitusmalli ei ole sellaisenaan osa johtamisjärjestelmää, vaan sen ohjausvaikutus korkeakoulun toimintaan on huomioitu tulosityksiköiden sopimusohjauksessa. Nämä keskustelut antavat viitteitä siitä, että strateginen johtaminen ja siihen liittyvä päätöksenteko korkeakoulujen muuttuneessa johtamismaisemassa ei ole vielä hahmottunut riittävän selkeästi. (Ranki 2015, 239-240)

Näkökulmia strategiseen johtamiseen

Strategian mukainen toiminta on minkä tahansa organisaation johtamisen kannalta keskeistä. Strategian on tarkoitus johtaa organisaatio läpi muutosten, tukea profiloitumista ja varmistaa sekä tavoitteiden saavuttaminen että toiminnan jatkuva kehittäminen. Perinteinen strategiatutkimus tarkastelee strategiaa ensisijaisesti organisaatioyksikön ja suunnittelun tasolla, ei niinkään toimijatasolla lukuun ottamatta tutkimuksia, jotka ovat lähestyneet strategista johtamista johtajien henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. Strategia- ja johtamiskirjallisuudessa puhutaan usein myös strategian toimeenpanosta tai jalkauttamisesta, johon liittyy erilaisia ylimmän johdon strategiaseminaareja ja kehittämispäiviä sekä heidän johdollaan laadittuja toimenpidesuunnitelmia ja kehittämisohjelmia. Strategia- ja johtajuustutkimus ovat pitäneet myös ylimmän johdon roolia strategian toteutumisessa keskeisenä: organisaation muutosprosessit on nähty ylhäältä ohjattuina, rationaalisina ja tavoitteellisina toimintoina, joiden toteuttamiseen henkilöstö sitoutetaan eri tavoin. Tarkastelussa on painottunut myös organisaation strateginen tehokkuuden ja toimintakyvyn korostaminen. (Whittington 1996, 731 - 735; Hodgkinson ym. 2006, 480 - 481; Vaara & Whittington 2012, 287.)

Perinteisen strategiäkäsityksen rinnalle on kuitenkin noussut vaihtoehtoisia näkemyksiä strategiasta. Esimerkiksi Whittington (1993, 1996), Denis ym. (2007) ja Fenton ja Jarzabkowski (2006) ovat kiinnittäneet huomiota strategian suunnitelmallisuuden sijasta strategiaprosesseihin ja johtajien henkilökohtaisten ominaisuuksien sijasta erilaisiin johtamisen käytäntöihin. Strategiaa prosessina tarkasteleva näkökulma painottaa strategista päätöksentekoa ja strategian toteuttamista ja korostaa, että organisaation johdon ja muiden toimijoiden käsitys strategiasta vaikuttaa merkittävästi strategian toteuttamiseen. Jos strategia ymmärretään perinteisen strategianäkökulman mukaisesti joksikin, mitä organisaatiolla on (kirjoitetussa muodossa), strategian toteuttaminen tarkoittaa strategian pohjalta tehdyn toimeenpanosuunnitelman käytännön toteuttamista. Jos taas strategian ymmärretään kehkeytyvän organisaation toiminnassa, sen toteuttamista ei voi erottaa muusta organisaation toimintaa koskevasta suunnittelusta.

Strategia prosessina -näkökulma painottaa, että strategia on vain tapa yksinkertaistaa todellisuutta sellaiseksi, että organisaation johto kykenee tulkitsemaan toimintaympäristöä ja suuntamaan organisaation toimintaa sen mukaisesti. Strategia nähdään myös organisaation osaamisen kehittämisenä, minkä vuoksi strategia kehkeytyy vasta organisaation toiminnassa. Strategia prosessina -näkökulman mukaan organisaation kannalta tärkeintä on pitkän aikavälin käytännön toiminta strategisten osaamisalueiden rakentamiseksi ja kehittämiseksi. Strategia mielletään sisäiseksi oppimisprosessiksi tai ajattelutavaksi, joka johtaa ennen pitkää organisaation vision saavuttamiseen. (Idenburg 1993, 133; Mintzberg 1994, 107.)

Prosessinäkökulmaa täydentämään on syntynyt tutkimussuuntaus, joka tarkastelee strategiaa sosiaalisina käytäntöinä. Strategia käytäntönä -tutkimus keskittyy nimenomaan erilaisten toimijoiden, toimintatapojen, rutiinien ja muiden sosiaalisten käytäntöjen tutkimiseen. Keskeisin käsite on käytäntö, jonka Jarzabkowski (2004) on määritellyt seuraavasti:

- käytäntö on osa vakiintuneita sosiaalisia rakenteita, jotka säilyvät ajassa ja kontekstissa
- sosiaaliset rakenteet liittyvät vahvasti jokapäiväisiin toimintoihin, joista organisaation toiminta muodostuu
- sosiaaliset rakenteet säilyvät, koska henkilöstö pyrkii toimimaan hiljaisen tiedon varassa ja entuudestaan tuttujen toimijoiden kanssa.

Whittington (2003) on määritellyt käytännöt ”elämäksi prosessin sisällä”. Tämä määritelmä kuvaa hyvin strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen asemoitumista suhteessa strategia prosessina -tutkimussuuntaukseen; kun strategiaa tarkastellaan prosessina, niin silloin keskitytään strategian ja organisoitumisen makrotasoon. Kun näkökulma siirtyy prosessien sisällä tapahtuviin käytäntöihin, niin silloin tarkastelun kohteena ovat organisaatiossa työskentelevien henkilöiden mikrotason toimet, joista kehkeytyy vähitellen toimintaa ohjaavia käytäntöjä. (Jarzabkowski 2004, 533; Jarzabkowski & Spee 2009, 4-6; Whittington 2003, 117-125.)

Strategia käytäntönä -tutkimus on avannut uusia näkökulmia strategia-ajatteluun ja muuttanut strategisen toimijuuden käsitettä. Suuri osa strategiatyöstä, johtajuudesta ja organisaatiomuutoksesta kehkeytyy erilaisissa käytännöissä, kuten johtoryhmien kokouksissa, työryhmien palaverissa, työpajoissa, raporteissa ja PowerPoint-esityksissä. Yhteinen ymmärrys toimintaa ohjaavasta strategiasta ja johtajuudesta rakentuu myös eri toimijoiden vuoropuhelun kautta. Strategia käytäntönä -tutkimuksen myötä näkemys siitä, että strategisen muutoksen menestys riippuu ensisijaisesti johtajien käytännön toimista muutostilanteissa ja eri toimijoiden välisestä vuoropuhelusta eikä esimerkiksi strategian

toimeenpanosuunnitelmasta, on saanut vahvistusta. Esimerkiksi keskijohdon toimijuutta ja käytäntöjä on tutkittu paljon ja tulokset osoittavat, että keskijohdolla on merkittävä rooli strategian tekemisessä ja uudistamisessa. Muiden organisaatiotasojen merkityksen korostuminen strategisessa johtamisessa merkitsee siirtymistä organisaation makrotasolta mikrotasolle. Keskittyminen mikrotasoon tarkoittaa, että organisaatiomallien ja strategioiden suunnittelun ohella on olennaista pohtia myös, miten keskijohto ja muut esimiehet toimivat uuden strategian ja organisaation toimintaa kohdistuvien muutosten aiheuttaman epävarmuuden kanssa. (Carter ym. 2008, 86-88; Denis ym. 2007, 196-197; Whittington ym. 2006, 619-621; Hodgkinson ym. 2006, 486-487; Sull ym 2015, 7-10.)

Keskijohdon ja muiden esimiesten kannalta strategian toteuttaminen on mitä suuremmassa määrin elämää prosessin sisällä, ja strategisen johtamisen käytännöt rakentuvat rutiineista, erilaisista työskentelytavoista ja johtamista tukevien työkalujen käytöstä. Keskijohto joutuu kuitenkin muutostilanteissa tukeutumaan usein erilaisiin tulkintoihin horisontaalisen vuorovaikutuksen perusteella, jos yhteistä näkemystä uuden strategian ja sen aiheuttamien muutosten toteuttamiseksi ei ole ja hierarkkiset esteet rajoittavat vuorovaikutusta organisaation ylimmän johdon kanssa. (Balogun & Johnson 2004, 545.) Nämä tulkinnot voivat tuottaa uusia käytäntöjä tai muuttaa olemassa olevia käytäntöjä. Myös yhteinen keskustelu strategiasta on tärkeää keskijohdolle paitsi muutoksen johtamisen näkökulmasta, niin myös sen oman työmotivaation kannalta. Ilman yhteisiä keskustelufoorumeita ylimmän johdon kanssa merkityksen rakentaminen strategiasta vaikeutuu ja organisaation johtaminen saattaa näyttäytyä ristiriitaisina strategisina päätöksinä. Keskijohto voi myös kokea, että sillä ei ole valtaa strategisen muutoksen johtamiseen, jos se ei ole mukana tekemässä strategisia päätöksiä. (Balogun & Johnson 2004, 543-546; Hodgkinson ym. 2006, 490-491.)

Strateginen johtaminen korkeakouluissa

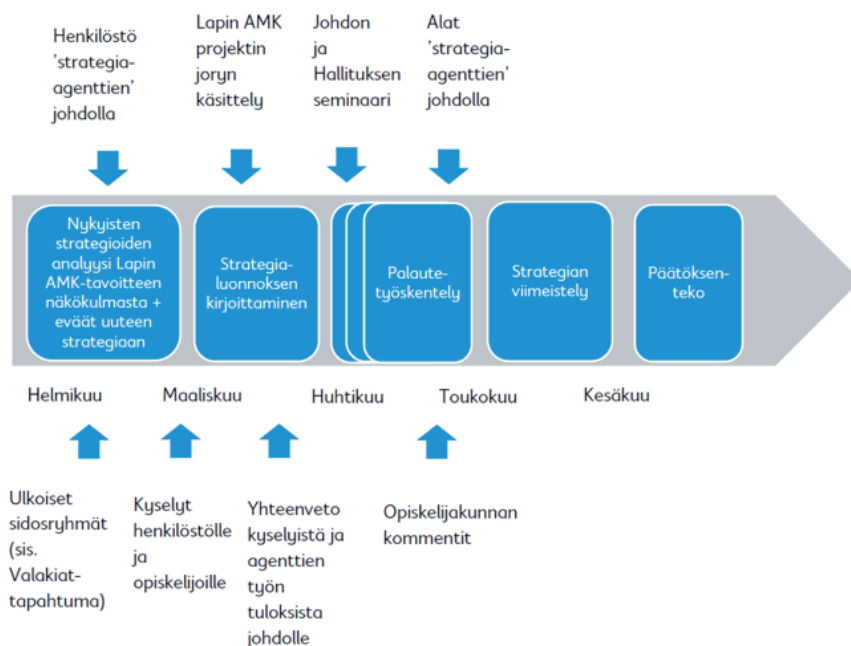
Ranki (2015) kuvaa raportissaan ”Korkeakoulun vaikuttavuus strategisen johtamisen näkökulmasta” korkeakoulujen johtamismaiseman muutosta. Ennen rakenteellisia uudistuksia korkeakoulut olivat tiukassa ohjauksessa, joka kohdistui niiden rahoitukseen, koulutuksen volyyymiin ja sisältöihin. Korkeakoulujen tehtäväksi jäi tässä ohjauksessa lähinnä ministeriön päätösten operatiivinen toteuttaminen. Rakenteellisen uudistuksen yhteydessä korkeakouluille annettiin enemmän vastuuta ja valtaa tehdä toimintaansa koskevia strategisia valintoja.

Uudistuksista huolimatta ministeriöllä on edelleen vahva ote korkeakoulujen toiminnan ohjaamiseen, koska se päättää niiden rahoituksesta. Niinpä mallin ohjausvaikutus yksittäisen korkeakoulun johtamisen käytäntöihin voi olla yllättävän vahva, ellei korkeakoulussa kiinnitetä erityistä huomioita sen toiminnan strategiseen profiloitumiseen. Profiloituminen voi olla kuitenkin haasteellista erilaisten institutionaalisten tekijöiden vuoksi. Esimerkiksi korkeakoulun hallituksen tahtotila ja näkemys korkeakoulun alueellisesta tehtävästä voi ohjata päätöksentekoa edelleen koulutuksen volyymia painottavaksi, vaikka korkeakoulun toimintaympäristön muutokset edellyttäisivätkin joustavampaa koulutuksen tarjonnan suunnittelua.

Myös TKI-toiminnan suuntaaminen korkeakoulun strategian mukaisesti voi olla haasteellista riippuen EU:n rahoitusohjelmien tavoitteiden ja korkeakoulun omien strategisten valintojen tulkinnasta ja yhteensovittamisesta. Joka tapauksessa korkeakoulujen johtamismaiseman nopea muutos haastaa perinteiseen suunnittelukulttuurin rakentuneet johtamisen käytännöt ja edellyttää korkeakoulujen johdolta uudenlaista strategista ajattelua ja joustavuutta.

Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus Lapin ammattikorkeakoulussa

Kemi-Tornion ja Rovaniemen ammattikorkeakoulujen yhdistäminen käynnistyi strategiaprosessilla, jonka tuloksena Lapin ammattikorkeakoululle hyväksyttiin keväällä 2013 vuoteen 2020 ulottuva strategia. Lapin AMKin strategia laadittiin osallistavana prosessina. Sekä itse prosessista että sen tuloksena syntyneestä strategia-asiakirjasta annettiin pääsääntöisesti myönteistä palautetta.



KUVA 2. Lapin AMKin strategiaprosessi

Toiminta-ajatuksessa ”arktisuudesta elinvoimaa” painottuu Lapin AMKin pohjoinen toimintaympäristö. Toimintaa ohjaavat arvot rakentuvat luottamukseen, ennakkoluulottomuuteen ja yhteisöllisyyteen. Visio vuodelle 2020 on ”pohjoinen edelläkävijä”, joka heijastuu arktista olosuhdeosaamista painottavasta profilista ja viidestä painoalasta:

- 1) arktinen yhteistyö ja pohjoinen rajaosaaminen
- 2) etäisyyksien hallinta
- 3) luonnonvarojen älykkään käytön edistäminen
- 4) turvallisuusosaaminen
- 5) palveluliiketoiminta ja yrittäjyys.

Strategian toteuttaminen nähdään usein strategian muodostamisen jälkeen tapahtuvana organisaatorakenteen muutoksena ja tarvittavien resurssien kohdistamisena strategian mukaisiin toimenpiteisiin, mutta käytännössä kyse on monimutkaisemmasta kokonaisuudesta. Lapin AMKin tapauksessa strategiatyö eteni siten, että strategian painoaloille nimettiin kehittämisryhmät, joiden tehtävänä oli konkretisoida strategian käytännön toteuttamista. Perinteisen suunnittelua korostavan strategianäkökulman mukaisesti strategian jalkauttamisen tueksi aloitettiin toimeenpanosuunnitelman laatiminen, mutta käytännössä se todettiin vaikeaksi. Niinpä erillisen toimeenpanosuunnitelman laatimisen sijaan strategian käytännön toteuttaminen eri tulosyksiköissä sisällytettiin niiden tulossopimuksiin ja sen myötä osaksi niiden vuosittaista

toiminta- ja taloussuunnittelua. Näin mahdollistettiin yhteinen keskustelu strategisista tavoitteista ja toimenpiteistä tulosityksikkötasolla ja tuettiin henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntämistä.

Vuoden 2014 alussa otettiin käyttöön ammattikorkeakoulujen uusi tuloksellisuuteen perustuva rahoitusmalli. Mallin käyttöönotto heikensi rahoituksen ennustettavuutta ja lisäsi samalla ammattikorkeakoulujen välistä kilpailua. Koska rahoitusmalli ohjaa vahvasti korkeakoulujen toimintaa, malli otettiin huomioon myös Lapin AMKin johtamisjärjestelmässä. Ylin johto otti käyttöönsä tulosityksiköiden kanssa tehtävän vuosittain tavoite- ja tulossopimuksen, jonka avulla opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) kanssa solmitun sopimuksen tulos- ja tunnuslukutavoitteet jaetaan tulosityksiköille. Samalla tulosityksiköille annetaan resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Jo ensimmäisellä sopimuskierroksella todettiin, että Lapin AMKin uuden strategian ja OKM:n kanssa sovittujen tavoitteiden integrointi käytössä olevaan sisäiseen sopimusmalliin aiheutti haasteita. Tästä huolimatta sopimusmalli rakennettiin tasapainotetun tuloskortin mukaisesti, koska se oli entuudestaan tuttu strategisen johtamisen työkalu fuusioituneiden korkeakoulujen johdolle.

Organisaatorakenteen osalta päädyttiin linja-matriisiorganisaatioon, jossa linja vastaa osaamisalojen operatiivisesta johtamisesta ja matriisi toiminnan kehittämisestä. Matriisiorganisaation tehtävänä oli myös huolehtia omalta osaltaan strategian käytännön toteuttamisesta yhdessä linjan kanssa. Organisaatorakenne vaikutti myös johtoryhmien ja muiden työryhmien työskentelyn organisointiin. Lapin AMKin hallinnollisesta ja strategisesta johtamisesta vastasi strateginen johtoryhmä rehtorin johdolla ja tulosityksiköiden operatiivisesta johtamisesta operatiivinen johtoryhmä vararehtorin johdolla. Perustehtävien kehittämiseen nimettiin kaksi työryhmää: opetuksen kehittämisen työryhmä ja TKI-työryhmä, ja näiden työryhmien edustajat ovat kaikki matriisissa suhteessa linjaan. Johtoryhmien ja toiminnan kehittämisestä vastaavien työryhmien työskentelyä ei tässä vaiheessa tarkasteltu lähemmin, vaan ryhmät muodostivat varsin itsenäisesti agendansa ja johtamiskäytäntönsä strategian ja eri ryhmiin kuuluvien johtajien ja esimiesten vastuiden ja roolien kautta.

Johtamisjärjestelmän päivittäminen johdon itsearvioinnin avulla

Lapin AMKin ensimmäinen toimintavuosi oli haasteellinen johtamisen näkökulmasta. Koska Lapin AMK aloitti toimintansa samaan aikaan, kun ammattikorkeakoulujen uusi rahoitusmalli otettiin käyttöön, johtamisessa painottuivat taloudelliset toimintaedellytykset ja toiminnan tulokset. Strategisen johtoryhmän työskentelyssä painottui erityisesti uuden organisaation hallinnon rakentaminen ja taloudellisten toimintaedellytysten turvaaminen. Operatiivista johtoryhmää ohjasi vahva tulosajattelu, mikä heijastui monin eri

tavoitin tähän ryhmään kuuluvien johtajien johtamisen käytännöistä. Esimerkiksi OKM:n tulos- ja tunnuslukutavoitteiden saavuttamisen seuraaminen toiminnanohjauksen tueksi kehitetyn reaaliaikaisen työkalun (Tavoite- ja tulosinfo) avulla oli yksi näkyvimmistä käytännöistä operatiivisen johdon osalta. Strategian painoalojen mukainen käytännön toiminnan ohjaus jäi pitkälti matriisissa olevien johtajien ja esimiesten vastuulle.

Vaikka johtamisjärjestelmästä keskusteltiin erityisesti esimiesten vastuiden ja roolien osalta alkuvuodesta 2014, niin riittämätön yhteinen vuoropuhelu Lapin AMKin strategisen, operatiivisen ja matriisissa työskentelevän johdon ja muiden esimiesten kanssa johti nopeasti tilanteeseen, jossa johdon toiminta näyttäytyi ristiriitaisina päätöksinä. Osaamisalojen johtoryhmät ja matriisissa olevat työryhmät työskentelivät hyvin eri tavalla ja veivät yhteisiä asioita eteenpäin hyvin erilaisin käytännöin. Opetuksen kehittämisen työryhmän työskentelyä ohjasi pitkälti uuden strategian myötä käynnistetty mittava opetussuunnitelmien uudistamistyö, kun taas TKI-ryhmän toiminta jatkui tavalliseen tapaan painotuksen ollessa ensisijaisesti TKI-toiminnan volyymin turvaamisessa rahoituskauden vaihtuessa. Matriisissa työskentelevällä johdolla oli myös operatiivisia tehtäviä, mikä aiheutti omalta osaltaan epäselvyyksiä linjassa ja matriisissa työskentelevien esimiesten rooleihin ja vastuisiin.

Johtamisjärjestelmän kehittäminen saa yleensä alkunsa uudesta strategiasta, johdon vaihtumisesta tai henkilöstön palautteesta. Koska strategia ja organisaatorakenne liittyvät kiinteästi toisiinsa, strategian uudistamisen luonnollinen seuraus on uudelleenorganisointuminen ja johtamisjärjestelmän päivittäminen. Johtamisjärjestelmän keskeinen tehtävä on ohjata organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa ja varmistaa strategian mukainen toiminta. Jos yhteisesti sovitusta johtamisjärjestelmästä ja uusista toimintatavoista ei pidetä kiinni tai järjestelmän eri osa-alueet eivät tue organisaation johtamista, niin arjen toiminnan ohjaaminen strategisten päätösten mukaisesti vaikeutuu.

Henkilöstöltä tuleva palaute on ensisijaisen tärkeää johtamisjärjestelmän toimivuuden arvioinnin kannalta. Lapin AMKin ensimmäinen henkilöstökysely toteutettiin keväällä 2014. Henkilöstöltä pyydettiin avointa palautetta Lapin AMKin toiminnan käynnistämisen vaikutuksista omaan työhön. Lisäksi henkilöstöä pyydettiin arvioimaan onnistumisia ja kehittämiskohteita. Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää henkilöstön näkemys johtamisjärjestelmästä ja sen toimivuudesta. Taulukkoon 1 on koottu johtamisjärjestelmän kannalta keskeiset näkökulmat, joista henkilöstö antoi palautetta.

TAULUKKO 1. Henkilöstön näkemyksiä johtamisjärjestelmästä

Arviointialue	Esimerkkejä palautteista
Vaikutukset omaan työhön	<ul style="list-style-type: none"> – Kuka päättää ja mistä on vielä hyvin epäselvää – Uuden organisaation luominen on muuttanut monia käytäntöjä, joten asioita joutuu hakemaan jatkuvasti. Tästä aiheutuu turhautumista ja lisääntyntä ajankäyttöä myös rutiiniasioiden hoidossa. – Sähköpostin välityksellä valtavasti tietoa, ohjeita ja määräyksiä, ei millään ehdi toteuttaa työajan puitteissa. Muutokset vaativat aikaa ja riittävää perehdytystä. – Työn organisointi ja vastuualueet (omat ja esimiesten) edelleen epäselviä. Arjessa näkyy se, että uusi organisaatio on iso, ja osittain tästä syystä sisäinen viestintä on haasteellista. – Käytänteiden yhdistäminen on ollut sekavaa, tietoa ei ole saanut ja organisaation rakenne on edelleen aika epäselvä joiltain osin. – Johtotaso on rakennettu ja kaaviossa, mutta käytännön tason toimia ohjaava rakenne ei ole selkeä.
Onnistumiset	<ul style="list-style-type: none"> – Strategia on hyvä. Toimeenpano vaatii kuitenkin keskustelua arvoista, jotta saadaan toimimaan läpi koko organisaation. Ylätason käsitteet merkitsevät eri asioita eri ihmisille, ja kaikki tekeminen voidaan pinta-puolisesti selittää niiden mukaiseksi – Esimiesten uusi lähestyttävä tyyli on positiivinen asia – Henkilökunnan asiantuntemusta ja voimavaroja käytetään kehittämiseen – On luotu yhteisiä pelisääntöjä ja käytänteitä, jotka kumpuavat strategiasta ja saatu aikaan orastavan yhteistyön kulttuurin – Strategian valmistelussa ja pohjoiseen profiloitumisessa; yhteiset tavoitteet on linjattu strategiassa selkeästi – Toiminta sinänsä on jatkunut entiseen malliin, ilman keskeytystä ja uusien toimintatapojen aiheuttamia liian suuria lisävaatimuksia. – Lapin AMKissa on annettu henkilöstölle tilaisuus osallistua muutosprosessiin – Henkilöstöinfoja on ollut kiitettävästi ja niihin on ollut mahdollisuus osallistua myös etänä.
Kehittämiskohteet	<ul style="list-style-type: none"> – AMKin painoaloja, niiden sisältöä ja toteutusta pitää kehittää yhdessä – Yhteistä vuoropuhelua henkilöstön kesken ja myös johdon ja henkilöstön välillä – Henkilöstölle on annettava aikaa asioiden uudelleen organisointiin – Osaamisalojen yhteistyö on vielä kehittymätöntä ja pohjautuu edelleen pitkälti vanhoihin toimintamalleihin. – Päätöksentekoa, johtamista, prosesseja, hallintoa ja hallintokulttuuria – Moniakkin asioita voi kehittää yhdessä ja avoimesti. Se valitettavasti tarkoittaa sitä, että pitää kuunnella, mitä työntekijöillä on sanottavana. – Johdon jalkautuminen avainasemassa, jotta pystytään vahvistamaan kehittämistoimiin tähtäävää dialogia johdon ja työntekijöiden välillä. – Avoimuutta, asioiden priorisointia ja jokaisen työn arvostamista – Opetuspäälliköiden ja koulutusvastaavien tehtäviä on selkiytettävä. – Johtamisjärjestelmän selkiyttäminen, niin että tieto kulkee jouhevasti sitä tarvitseville.

Lapin AMKin strateginen ja operatiivinen johtoryhmä kokoontuivat keskustelemaan johtamisjärjestelmästä kesäkuussa 2014. Tämän jälkeen rehtori analysoi vielä henkilöstökyselyn avoimet vastaukset ja keskusteli johtamisjärjestelmään liittyvistä kehittämistarpeista sekä linjassa että matriisissa työskentelevän johdon kanssa. Koska johtamisjärjestelmässä tunnistettiin monia eri kehittämistarpeita, liikkeelle lähdettiin johtamisen ja esimiestyön valmennuksella, joka toteutettiin ulkopuolisten konsulttien tuella. Valmennuksen keskeisenä teemana oli yhteistyön ja yhteisöllisyyden kehittäminen. Osana valmennusprosessia jokaiselle esimiehelle tehtiin toimintatyöanalyysi, jota hyödynnettiin johtoryhmien ja muiden työryhmien työskentelyn analysoinnissa. Jokainen esimies kävi oman toimintatyönsä läpi konsultin kanssa ja ryhmien toimintatyylejä analysoitiin yhdessä. Tämän jälkeen johtoryhmät ja muut työryhmät kävivät läpi johtamisjärjestelmään liittyvät keskeiset haasteet ja koostivat niistä yhdessä kehittämisteemat.

TAULUKKO 3. Johtamisjärjestelmään liittyvät haasteet ja kehittämisteemat

Ryhmät	Esille nostetut haasteet	Kehittämisteemat
Strateginen johtoryhmä	<ul style="list-style-type: none"> – Johtamisjärjestelmän rakenne ja toimivuus – Talouden ja toiminnan suunnittelu – alhaalta ylös ja ylhäältä – Suunnitteluosaamisen parempi esille saaminen ja hyödyntäminen – Linja vs.- matriisi-toiminnot – Johtamisen kehittämisen kokonaisuus ja eri tasot – Asioiden valmistelun laatu ja sitoutuminen – Yhteistyön ja yhteisöllisyyden vahvistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Johtamisjärjestelmän vastuiden ja rakenteen analysointi ja tarvittaessa muutosten tekeminen – Talouden ja toiminnan suunnittelun vuosikellon ja sisältöjen kehittäminen – osallisuuden ja toisaalta tilintekovastuun vahvistaminen – Johtamisen kehittämisen vaiheistaminen – Vaiheittain eteneminen, tiikerinloikka on vaikea ottaa
Operatiivinen johtoryhmä	<ul style="list-style-type: none"> – AMK kokonaisuus; yhteisyys vs. erillisyyden puuttua – Operatiivisen tiimin ml. opetuksen kehittämisen ja TKI-ryhmän tehtävä ja tuki osaamisalan johtamiselle – Porukasta pitäisi saada enemmän irti – jokainen voisi hellittää oman alansa korostamista – Kahden eri kulttuurin yhteensovittaminen; hallinnon, ylhäältä alas tuleva, henkilöstöjohtamista korostava kulttuuri ja alueen tarpeita huomioivan toimintatavan kulttuuri – Yhtenäiset toimintamallit ja tavat strategisella tasolla, Ei esim. tutkin-tojen tasolla – Matriisissa työskentelevien, TKI-, opetuksen kehittäminen ja lakiasioiden roolin selkeyttäminen johtoryhmässä – Johtoryhmän numerokulttuuri turhauttaa 	<ul style="list-style-type: none"> – Kunnollinen visio ja tavoitetila – step by step – Strategian tarkentaminen, arjen keinot – miten? – Matriisi – päätöksentekojärjestelmä kuntoon – Strategisen ja operatiivisen johtoryhmän suhde osaamisalan johtoryhmiin sekä TKI-opetuksen kehittämisen ryhmiin – Alueellisen vaikuttavuuden ja kansainvälisyyden konkretisointi – Vuosikello ja valmisteluvastuut, tiedotusvastuu käyttöön – Systemaattinen jämäkkä ote puuttuu – Yhteismitallisuuteen pääseminen ja avoimuuden lisääminen, rohkeus käsitellä myös osaamisalojen erilaisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia – Johtamiskulttuurin kehittäminen, muutakin kuin numerokulttuuri

Kuten taulukosta 3 näkyy, yhteistyön ja yhteisöllisyyden vahvistamisen lisäksi tärkeäksi kehittämisteemaksi nousi strategisen johtamisen käytäntöjen kehittäminen. Valmennusprosessin lopputuloksena syntyikin varsin avoin ja rehellinen johdon itsearviointi, jonka tuloksia hyödynnettiin johtamisjärjestelmän kehittämisessä.

Valmennuksen kanssa samaan aikaan toteutettiin myös ensimmäisiä sisäisiä auditointeja, jotka kohdistuivat yksittäisiin koulutuksiin, tulosityksikköön tai koko toimintaa koskevaan osa-alueeseen. Sisäisiä auditointeja varten laaditut itsearviointiraportit ja auditointivierailujen yhteydessä toteutetut haastattelut vahvistivat johtamisjärjestelmään kohdistuvat kehittämistarpeet. Strateginen johtoryhmä käsitteli vielä erikseen omassa työseminaarissa sekä valmennusprosessin että sisäisten auditointien tuloksia ja päätyi uudistamaan Lapin AM-Kin johtamisjärjestelmää siten, että strateginen ja operatiivinen johtoryhmä yhdistettiin ja muodostettiin vain yksi johtoryhmä, jonka puheenjohtajana toimii rehtori. Linja-matriisiorganisaatiota muutettiin siten, että perustehtävien kehittämisestä vastuussa olevilla johtajilla ei ole jatkossa operatiivisia vastuita. Korkeakoulun kehittämisestä vastaavat toiminnot organisoitiin korkeakoulusuunnittelun yksikköön, joka toimii rehtorin alaisuudessa. Myös linjassa olevien tulosityksiköiden johtaminen organisoitiin suoraan rehtorin ja vararehtorin alaisuuteen. Aiemmin tulosityksiköiden johto oli vararehtorin alaisuudessa. Esimiesten roolien ja vastuiden täsmentämistä jatketaan toimintaprosessien kehittämisen yhteydessä ja samalla sovittiin, että esimiestyön tueksi käynnistetään erityisesti lähiesimiehille suunnattu valmennus. Vaikka osa näistä muutoksista liittyykin organisaatorakenteeseen, niiden keskeisenä tavoitteena on johtoryhmien työskentelyn selkiyttäminen ja kehittämisvastuussa olevien johtajien ja esimiesten välisen vuorovaikutuksen tukeminen.

Edellä mainittujen muutosten lisäksi jatkossa painotetaan entistä enemmän strategisten toimijoiden välistä vuoropuhelua ja yhteistyötä, jotta Lapin AM-Kin strategia ohjaisi vahvemmin perustehtävien kehittämistä ja tulosityksiköiden toimintaa. Esimerkiksi keväällä 2015 pidettyä ylimmän johdon strategiaseminaaria vahvistettiin asiantuntijajäsenillä, joiden kanssa työstiin yhteistä tilannekuvaa Lapin AMKista. Asiantuntijajäsenten roolia eri työryhmien työskentelyssä on tarkoitus vahvistaa laajemminkin. Näin strateginen toimijuus ei rajoitu pelkästään uudistettuun johtoryhmään kuuluville johtajille.

Strategiaseminaarin yhteydessä keskusteltiin myös CAF-itsearviointimallin mukaisten itsearviointien systemaattisesta ja osallistavasta toteuttamisesta kaikissa tulosityksiköissä. Samalla myös tulosityksiköiden välistä vuoropuhelua vahvistetaan muun muassa johtoryhmien välisillä vierailuilla ja keski johdon yhteisillä työpajoilla. Näiden strategisen johtamisen käytäntöjen kehittämisen lisäksi myös sisäisen tulossopimuksen rakennetta päivitetään, jotta se ohjaisi paremmin tulosityksiköiden strategista johtamista ja tuloksellisuutta eikä vain rahoitusmallin indikaattoreiden saavuttamista. Samalla luovutaan tulostarkistusta, koska sen käyttö strategiaa ohjaavana työkaluna on koettu hankalaksi.

Lopuksi

Organisaation kehittämisen tarkastelu kokonaisvaltaisesti sen johtamisjärjestelmän kautta voi paljastaa erilaisia tarpeita, jotka edellyttävät paitsi johtamisjärjestelmän osien hienosäätöä, niin myös johtamisen käytäntöjen kehittämistä. Isoissa organisaatiomuutoksissa henkilöstön palaute tulkitaan usein koskemaan pelkästään organisaatorakennetta ja esimiesten rooleja ja vastuita, vaikka palaute kohdistuu itse asiassa johdon, esimiesten ja henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön ja johtamisen käytäntöihin. Käsitys organisaatiomuutoksesta ja strategian merkityksestä arjen työhön rakentuu nimenomaan vuorovaikutuksen ja johtamisen käytäntöjen kautta.

Lapin AMKissa toteutettu strategisten toimijoiden ja eri ryhmien työskentelyn analysointi ja kehittämiskohteiden tunnistaminen on erinomainen esimerkki strategia käytäntönä -näkökulman mukaisesta lähestymisestä strategiseen toimijuuteen ja johtamisen käytäntöihin. Ilman tätä valmennusta ja yhteistä vuoropuhelua koko johdon ja esimiesten välillä näkökulma johtamisjärjestelmän kehittämistarpeisiin olisi rajoittunut vain organisaatorakenteen muuttamiseen ja esimiesten roolien ja vastuiden selkiyttämiseen.

Valmennusprosessin lopputuotoksena syntyi johdon ja muiden esimiesten yhteinen näkemys Lapin AMKin johtamisen käytäntöjen ja koko johtamisjärjestelmän kehittämistarpeista, joista organisaatorakenteen hienosäätö oli vain yksi osa-alue. Johtamisjärjestelmän uudistaminen näin nopeasti uuden organisaation toiminnan käynnistämisen jälkeen on osoitus siitä, että Lapin AMKissa on tunnistettu strategiseen johtamiseen liittyvät haasteet. Muutosten tavoitteena on tukea avoimen toimintakulttuurin kehittymistä ja jatkuvaa dialogia, jotta rahoitusmalli indikaattoreineen ei tyrehdyttäisi korkeakoulun sisäistä ja ulkoista strategista vuoropuhelua.

Lähteet

- Balogun, Julia & Johnson, Gerry 2004. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal* 47 (4), 523–549.
- Carter, Chris, Clegg, Steward R. & Kornberger, Martin 2008. Strategy as Practice. *Strategic Organization* 6 (1), 83–99.
- Denis, Jean-Louis, Langley, Ann & Rouleau, Linda 2007. Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. *Human Relations* 60 (1), 179–215.
- Hodgkinson, Gerard P., Whittington, Richard, Johnson, Gerry & Schwarz, Mirella 2006. The role of strategy workshops in strategy development processes: formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning* 39, 479–496.
- Idenburg, Peter J. 1993. Four styles of strategy development. *Long Range Planning* Vol 26 (6), 132–137.
- Jarzabkowski, Paula 2004. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaption and Practices in-use. *Organization Studies* 25 (4), 529–651.
- Jarzabkowski, Paula & Fenton, Evelyn 2006. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning* 39 (3), 631–648.
- Jarzabkowski, Paula & Spee, Andreas Paul 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews* 11 (1), 69–95.
- Mintzberg, Henry 1994. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review* Jan – Feb 1994, 107–114.
- Ranki, Sinimaaria 2015. Korkeakoulun vaikuttavuus strategisen johtamisen näkökulmasta. Vastuullinen ja vaikuttava – Tulokulmia korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 13, 236–258.
- Sull, Donald, Homkes, Rebecca & Sull, Charles 2015. Why strategy execution unravels – and what to do about it. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org>. Luettu 18.2.2015.

Vaara, Eero & Whittington, Richard 2012. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals* 6 (1), 285–336.

Whittington, Richard 1993. *What is strategy – and does it matter?* London: International Thomson Business Press.

Whittington, Richard 1996. Strategy as practice. *Long Range Planning* 29 (5), 731–735.

Whittington, Richard 2003. The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization* 1 (1), 117–125.

Whittington, Richard 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 27 (5), 613–634.

Toni Niittymäki

KOKEMUKSIA TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN LAADUNHALLINTAJÄRJESTEL- MÄN ITSEARVIOINNISTA 2014–15

Tampereen ammattikorkeakoulussa (TAMKissa) toteutettiin laajamittainen laadunhallintajärjestelmän itsearviointi vuosina 2014–15 osana järjestelmän systemaattista kehittämistä ja valmistautumista 2015 syksyn ulkoiseen auditointiin. Itsearviointiin osallistuivat kaikki koulutus- ja tukipalveluyksiköt sekä opiskelijoita ja sidosryhmien edustajia. Käsittelen tässä artikkelissa itsearvioinnin suunnittelua, toteuttamista ja itsearvioinnin perusteella tehtyjä kehittämistoimenpiteitä. Valitun itsearviointitavan etujen ja haasteiden käsittelyssä tarkastelen aihetta itsearvioinnin käytännön toteutukseen ja suunnitteluun osallistuneen näkökulmasta. TAMKin kokemusten perusteella tekemäni arvio on, että laadunhallintajärjestelmän itsearviointi on tehokas tapa kehittää järjestelmää ja edistää myönteistä laatukulttuuria. Itsearvioinnin käytännön toteutusta tulee jatkossa vielä kehittää.

Lähtökohtia laadunhallintajärjestelmän itsearvioinnille

TAMKin laadunhallintajärjestelmän suurista linjoista on päätetty vuonna 2010, jolloin Tampereen ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulut yhdistyivät. Tuolloin luotiin uusi laadunhallintajärjestelmä kahden jonkin verran toisistaan poikkeavan laatujärjestelmän pohjalta. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä oli auditoitu vuonna 2005 ja Tampereen ammattikorkeakoulun 2009. Uuden TAMKin laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa huomioitiin molempien auditointien kehittämissuosituksia ja pyrittiin säilyt-

tämään molempien järjestelmien vahvuuksia. Haluttiin säilyttää mm. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun tapa kytkeä laadunhallinta tiiviiksi osaksi toiminnanohjausta ja johtamista sekä Tampereen ammattikorkeakoulun hyvät käytänteet opiskelijapalautteen keräämisessä.

Vuodesta 2010 lähtien uudessa monialaisessa TAMKissa – opiskelijoita noin 10000, ja henkilökuntaa noin 800 – on pyritty näistä lähtökohdista edelleen kehittämään laatujärjestelmää, joka tukee laatutason jatkuvaa parantamista ja toiminnan johtamista. Laatujärjestelmän vakiintumista osaksi jokapäiväistä toimintaa sekä yhtenäisen laatukulttuurin luomista on pyritty edistämään monin toimenpitein ja projektein. Yksi keskeisiä vuoden 2010 jälkeisiä haasteita on ollut uuden laadunhallintajärjestelmän vakiinnuttaminen koko organisaatioon. Tukipalveluiden osalta laaja vuosina 2011–13 toteutettu Ei paha-hanke (Loikkanen ym. 2013) oli keskeinen palveluiden laadun kehittämisponnistus. Samanlainen oli syksyllä 2014 aloitettu opiskelijakokemusprojekti, jonka perusteella on jo alustavasti havaittu keskeisiä kehittämiskohteita, jotka koskevat esimerkiksi palauteketjun eheyttä. Edellä mainitsemieni projektien lisäksi laadunhallinnan tiiviillä kytkeytymisellä toiminnanohjaukseen ja toiminnanohjausprosessin keskeisellä asemalla korkeakoulun johtamisessa on ollut vaikutusta positiivisen laatukulttuurin omaksumiseen TAMKissa.

Valmistautuminen laadunhallintajärjestelmän sisäiseen auditointiin

TAMKissa laadunhallinta ja toiminnanohjaus kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Toimintaa arvioidaan määrämuotoisesti vuosittain palautteiden ja tulosten analyysissä ja sen perusteella tehtävässä itsearvioinnissa. Yksiköiden tekemistä toiminnan arvioinneista on saatu vuosittain palautetta myös laadunhallintajärjestelmän toiminnasta, mutta varsinaista laajamittaista laadunhallintaan kohdistuvaa itsearviointia ei ollut tehty ennen vuotta 2014.

Laadunhallinnan itsearviointi päätettiin toteuttaa mahdollisimman laajana ja osallistaa siihen koulutusyksiköiden ja tukipalveluiden henkilöstöä, opiskelijoita ja sidosryhmiä. Itsearviointi suunniteltiin siten, että prosessi kannustaisi keskusteluun yksiköiden välillä laadunhallinnan käytänteistä. Näin valitulla toimintatavalla pyrittiin laatujärjestelmän kehittämiskohteiden löytämisen lisäksi edistämään positiivista laatukulttuuria ja laadunhallintaan liittyvien hyvien käytänteiden omaksumista. Toteutustavassa oli alusta asti nähtävissä, että näkökulman vaihtaminen tutusta toiminnan itsearvioinnista laadunhallintajärjestelmän itsearviointiin oli haastava. Haastetta lisäsi vuosikellon mukaisesti osittain samanaikaisesti tehtävä toiminnan itsearviointi. Itsearvioinnin sijaan aiheesta viestitettiin käyttäen sisäisen auditoinnin käsitettä, koska haluttiin tehdä eroa jokavuotiseen toiminnan itsearviointiin. Kansainvälisten

laatupalkintomallien tai -standardiviitekehysten sijaan päätettiin ottaa Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) korkeakoulujen auditoinneissa käyttämät auditointikohteet ja -kriteeristöt itsearviointia ohjaavaksi viitekehykseksi. Kokemusten perusteella tämä edesauttoi näkökulman kääntämistä laatujärjestelmään ja huomion pysymistä korkeakoulutuksen kannalta keskeisimmissä asioissa.

Avainhenkilöitä itsearvioinnin toteuttamisessa yksiköissä olivat laatutyöryhmän jäsenet. TAMKin laatutyöryhmä koostuu yksiköiden ja koulutusprosessien edustajista ml. tukipalvelut. Työryhmä ohjeisti ja tuki sovitulla tavalla itsearvioinnin toteuttamista ja itsearviointiraporttien laatimista yksiköissä. Aihetta käsiteltiin myös koko esimieskunnan kattavalla esimiesfoorumilla, jossa sovittiin itsearvioinnin toteutustavasta, itsearviointiraporttien kirjoittamisesta sekä aikatauluista. Koulutusyksiköiden ja tukipalveluiden johtajien vastuulla oli tarkastella yksikön kokonaisuutta korkeakoulun perustehtävien laadunhallinnan näkökulmasta. Yksiköiden henkilökunta tarkasteli koulutuspäällikön johdolla koulutusta tutkintotavoitteisen koulutuksen näyttöinä ja tukipalveluiden henkilökunta toimintaansa soveltaen perustehtävien laadunhallinnan näkökulmaa.

Sisäisen auditoinnin toteutus

Laatutyöryhmän jäsenille (mukaan lukien opiskelijaedustaja), koulutusjohtajille ja vararehtoreille järjestettiin erillinen koulutus sisäisenä auditointitoimimisesta. Koulutus toteutettiin Karvin auditointimallia mukaillen ja hyödyntäen henkilöstön aiempia auditointikokemuksia sekä auditointijoina että auditointitavina. Kyseinen noin 20 henkilön ryhmä jaettiin auditointiryhmiksi, jotka perehtyivät kukin tarkemmin auditointikohteeseensa ja kohteen laatimaan itsearviointimateriaaliin. Auditointikohteina olivat kaikki TAMKin yksiköt ja toiminnot: kuusi tutkintotavoitteista koulutusta antavaa yksikköä, opettajankoulutusyksikkö sekä tukipalvelut. Auditointiryhmät valmistautuivat auditointihaastatteluihin etukäteen tapaamalla toisensa ennen haastattelutilannetta. Tapaamisessa keskusteltiin keskeisistä aineiston perusteella tehdyistä havainnoista, mahdollisista lisäselvitystarpeista ja haastattelukysymyksistä.

Auditointitavina auditointihaastatteluihin osallistui koulutusjohtajan lisäksi yksikön valitsema koulutuspäällikkö, ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen vastuuopettaja, opinto-ohjaaja ja opetushenkilökuntaan kuuluva. Vastaavasti tukipalveluista johtajan lisäksi osallistui yksikön valitsema tukipalvelupäällikkö ja muuta henkilökuntaa. Erikseen järjestettiin kaksi haastattelutilaisuutta opiskelijoille. Neuvottelukuntien jäsenille oli tilaisuus, jossa laadunhallintaa tarkasteltiin sidosryhmänäkökulmasta.

Haastattelutilanteet, joita oli 14, ajoittuvat kolmen päivän ajalle toukokuussa 2014. Haastattelut olivat tunnin mittaisia keskustelutilaisuuksia. Auditointiryhmän jäsenet esittivät niissä ennalta sovittuja ja valmisteltuja laadunhallinnan käytäntöihin liittyviä kysymyksiä, joita ryhmä oli valmistelussa pitänyt keskeisimpinä. Auditoiden ja auditoitavien kokemukset tilanteista olivat pääasiassa positiivisia. Monelle tilanne oli uusi ja sen myötä laadunhallinnasta ja laatujärjestelmän auditoinnista karttui konkreettista omakohtaista kokemusta, jonka perusteella on mahdollista paremmin ymmärtää, mistä laatujärjestelmän auditoinnissa on kyse.

Laadunhallinnan vahvuuksia ja kehittämiskohteita

Sisäinen auditointi tuotti laajan joukon havaintoja hyvistä käytänteistä ja laadunhallintaan liittyvistä kehittämistarpeista. Auditointiryhmät kirjoittivat haastattelujen ja itsearviointiraporttien perusteella raportit kustakin auditointikohteesta. Auditoidavilla oli mahdollisuus kommentoida auditointiryhmän näkemystä. Raporttien perusteella havaitut hyvät käytänteet ja kehittämiskohteet jaettiin koko TAMKia tai vain yksikköä koskeviksi. Kehittämiskohteet priorisoitiin ja vastuutettiin seuraavan lukuvuoden tehtäviksi.

TAMKin yhteiset koko toimintaa läpileikkaavat kehittämiskohteet luokiteltiin asiayhteyttä kuvaavien otsikoiden alle ja myös niiden käsittely vastuutettiin. Kehittämiskohteiden sisältöä, luokittelua ja vastuutusta käsiteltiin aluksi laatujohtoryhmässä ja TAMKin johtoryhmässä. Yhteiset kehittämiskohteet käytiin syksyn 2014 aikana läpi tilaisuuksissa, joihin oli yksiköittäin kutsuttu koko henkilökunta. Samassa tilanteessa tarkasteltiin jokaisen yksikön omia laadunhallintaan liittyviä kehittämiskohteita.

Opetuksen vuosisuunnitteluun liittyvä laadunhallinnan kehittämistarve koski ennen kaikkea toteutussuunnitelmien tietojen oikeellisuutta ja kattavuutta. Toteutussuunnitelmat ovat ensisijainen tiedon lähde opiskelijalle toteutuksen sisällöstä, osaamistavoitteista ja arviointikriteereistä. Erityisesti arviointikriteerien merkitys on oppimisen laadunhallinnan kannalta keskeinen. Toteutussuunnitelmiin liittyvää ohjeistusta tarkennettiin opetussuunnitelmatyöryhmässä ja aihetta käsiteltiin koko henkilöstön tiedotustilaisuudessa sekä kaikissa koulutusyksiköissä useita kertoja.

Sisäisissä auditoinneissa havaittiin useita dokumentoinnin täsmentämiseen liittyviä tarpeita. Kyse ei aina ollut dokumentoinnin riittämättömyydestä vaan useasti siitä, että ohjeita ja muistiota oli hajanaisesti useissa paikoissa. Tämä nähtiin laadunhallinnan keskeisinä periaatteina pidettyjen avoimuuden ja jakamisen näkökulmasta ongelmallisena. Syksyllä 2014 tehtiin kattava kartoitus koulutusten omista ohjeista, minkä myötä ohjeita tarkistettiin ja vietiin opinto-oppaaseen helpommin opiskelijoiden saataville. Samassa yhteydessä yhdenmukaistettiin myös kokouskäytäntöjä ja kokouksiin liittyvää dokumentointia.

Toiminnanohjaukseen ja johtamiseen liittyvistä koko TAMKia koskevista kehittämiskohteista ensimmäinen oli aiheeseen liittyvän tietojärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto. Itsearviointien perusteella aiempi tapa hallinnoida prosessia monissa eri tietojärjestelmissä havaittiin huonoksi. Keskittämällä aiheen käsittelyä yhteen tietojärjestelmään pyritään strategian mukaisesta toiminnan ja investointien vuosisuunnittelusta tekemään entistä helpompaa ja tavoitteiden toteutumisen seurannasta entistä vaikuttavampaa. Toinen vuosisuunnitteluprosessiin liittyvä kehittämiskohde oli tulosten ja palautteiden analyysin perusteella tehtävän itsearvioinnin entistä parempi ohjeistaminen. Sisäinen auditointi paljasti sen, että yksiköissä oli tässä asiassa jonkin verran perusteettomia toisistaan poikkeavia käytäntöjä.

Määrällisesti eniten kehittämiskohteita sijoittui palautteet-otsikon alle. Keskeisin kehitettävä asia oli uuden koko korkeakoulun kattavan sähköisen opintojaksopalautejärjestelmän käyttöön ottaminen ja opintojaksopalauteiden käsittelyprosessin vakiinnuttaminen. Opintojaksopalaute on monella ta haastava aihepiiri. Se vaatii yhä edelleen jatkuvaa kehittämistä, jotta siitä tulee uskottava, toimiva ja vaikuttava oppimisen laadunhallinnan väline sekä opiskelijan että opetustaan kehittävän opettajan näkökulmasta. Muita palautteisiin liittyviä kehittämistarpeita havaittiin sidosryhmiltä kerättävissä palautteissa. Erityisesti harjoittelu-, oppimisprojekti- ja opinnäytetyöyhteistyökumppaneilta kerättävän palautteen käsittelytapaa tulisi systematisoida.

Raportoinnin edelleen kehittämisen tarve vahvistui sisäisessä auditoinnissa käytyjen keskustelujen tuloksena. TAMKissa on meneillään siirtymävaihe manuaalisesta raporttien julkaisemisesta intranetissä kohti automatisoitua ja ajantasaista raportointia uudessa raportointiportalissa. Uusissa raporteissa on mahdollistunut aiempaa parempi tulosten ja palautteiden ajantasainen seuranta ja tarvittaessa porautuminen tarkempiin ja yksityiskohtaisempiin tietoihin. Raportteihin on rakennettu vertailua aiempien vuosien vastaavan ajankohdan tuloksiin ja jonkin verran visuaalisuutta kaavioiden ja symboleiden avulla. Raporttien käytettävyyttä, ulkoasu ja sovitettujen tavoitelukujen yhdistäminen tulosraportteihin nähtiin yhä kehittämistarpeena. Myös palautekyselyiden, esimerkiksi opintojaksopalauteen ja valtakunnallisten valmistumisvaiheen opiskelijapalauteiden raportointia vastaavalla menetelmällä kehitettiin sisäisen auditoinnin myötä syksyn 2014 aikana.

Opiskelijoiden kanssa käydyt keskustelut nostivat sisäisessä auditoinnissa esiin erityisesti tarpeen entistä tehokkaammin perehdyttää opiskelijoita TAMKin laadunhallintaan liittyvään toimintaan ja tietojärjestelmiin. Opettaja- ja opiskelijatuutoreille tuotettiin uusi materiaali perehdyttämisen tueksi. Laadunhallintaan liittyen materiaalissa käsitellään palautteen antamisen ja käsittelyn käytäntöjä sekä opiskelijoita koskevia ohjeita ja toimintakäytäntöjä. Myös tietojärjestelmien ja opiskelijan tiedonsaantikanavien kuvaaminen nähtiin keskeisenä. Tiedonsaantikanavien kirjo havaittiin opiskelijoiden kanssa käydyissä keskusteluissa hyvin moninaiseksi. Useat kanavat kasvattavat riskiä siitä, että tieto ei saavuta sitä tarvitsevaa, jos opiskelijalle ei ole selvää, mitä kanavaa käytetään milloinkin.

Keskeisimpiä sidosryhmiä eli koulutusten neuvottelukuntia koskeva laadunhallinnan kehittäminen liittyi haastattelujen perusteella erityisesti viestintään ja neuvottelukuntatoiminnan ennakoitavuuden ja suunnitelmallisuuden parantamiseen. Keväällä 2015 kaikille neuvottelukunnille järjestettiin yhteinen kauden aloitusseminaari, jolla käynnistettiin uusi toimintakausi. Viestintää kehitettiin myös aloittamalla pilotti, jossa materiaalit ja yhteydenpito järjestetään sähköisten työtilojen avulla.

Sisäisen auditoinnin toteutustavan arviointi

Yksi haastavimmista sisäiseen auditointiin ja valittuun toteutustapaan liittyvistä asioista oli näkökulman kääntäminen laadun ja toiminnan arvioinnista ensisijaisesti laadunhallinnan käytäntöjen ja laadunhallinnan vaikuttavuuden arviointiin. Huolimatta järjestetystä koulutuksesta ja ohjeistuksesta useissa auditointikeskusteluissa ja itsearviointiraporteissa käsittely ajautui helposti toiminnan yleiseksi arvioinniksi. Toisaalta tämän haasteen voi nähdä oppimiskokemuksena. Sisäiseen auditointiin osallistui aktiivisesti laaja joukko TAMKin henkilökuntaa, joilla kaikilla oli jo paljonkin kokemusta toiminnan arvioinnista, mutta harvalla laadunhallinnan arvioinnista. Prosessin myötä ja jälkikäteen käytyjen keskustelujen valossa tämä näkökulmien ero kirkastui monille entisestään. Yksi keskeisiä laajamittaisen sisäisen auditoinnin sivutuotteita onkin laatukulttuurin ja -tietoisuuden sisäistäminen organisaatiossa.

Toisaalta toteutustavan laajuus toi mukanaan omia haasteitaan. Osassa koulutusyksiköitä laadunhallinnan haasteet olivat hyvin samankaltaisia. Kaikkien yksiköiden osallistuminen mahdollisti sen, että yksiköiden henkilökunta pääsi kattavasti osalliseksi prosessista. Auditointikeskusteluihin osallistuneiden mielestä keskustelut alkoivat toistaa itseään, jolloin laadunhallinnan kokonaisuuden kehittämisen kannalta saatu lisäarvo oli kohtalaisen vähäinen. Jos sisäisessä auditoinnissa olisi keskitytty vain kahteen tai kolmeen koulutusyksikköön, olisi auditointi saattanut mahdollistaa vieläkin asioiden syvemmän ja yksityiskohtaisemman käsittelyn.

Sisäinen auditointi tuotti suuren määrän informaatiota, jota jäsennettiin ja luokiteltiin monin tavoin. Mahdollisten kehittämistarpeiden määrä oli kohdallaisen suuri tämän jäsentelyn jälkeenkin, mikä edellytti kehittämiskohtien priorisointia ja arvottamista keskenään. Sisäinen auditointi oli onnistunut keino vauhdittaa laatujärjestelmän kehittämistä ja rakentaa järjestelmästä kattavampi ja vaikuttavampi. Toisaalta näen kääntöpuolena vaaran, että laatujärjestelmää paisutetaan tarpeettoman suureksi ja monimutkaiseksi. Toisin sanoen sisäisessä auditoinnissa tulisi tarkastella toteutunutta enemmän myös järjestelmän kuormittavuutta.

Sisäinen auditointi tuotti huomattavan määrän tietoa prosessien toimivuudesta, palautteiden vaikuttavuudesta ja laadunhallintaan liittyvistä viestinnällisistä asioista. Toisin sanoen kaikesta, mikä liittyy ammattikorkeakoulun päätehtävän, korkeakouluopetuksen laadunhallintaan. Voidaan ajatella, että näiden asioiden kautta välillisesti tarkastellaan opetuksen laadukkuutta. Miten TAMK takaa ja esittää uskottavasti opiskelijoille ja sidosryhmille sen, että laadunhallinnalla pystytään varmistamaan opetuksen laadukkuus? Yksi vastaus tähän on se, että suomalaisen korkeakoulujärjestelmän keskitetty sääntely ja rahoitus jo sinällään varmistavat riittävät resurssit ja edellytykset laadukkaaseen koulutukseen. Käsitykseni mukaan globalisoituvien koulutusmarkkinoiden kontekstissa tämä selitys ei kuitenkaan ole riittävä. Tätä näkökulmaa nostettiin tietoisesti esille auditointikeskusteluissa.

Opetushenkilöstä osa hahmotti hyvin osaamisperustaisen arvioinnin ja arviointikriteerit ja opetussuunnitelmien sekä opiskelija- ja työelämäpalautteen roolin opetuksen laadun varmistamisessa. Opiskelijoiden näkemys aiheesta jäi sisäisessä auditoinnissa hieman epämääräiseksi. Osittain tästä syystä syksyn 2014 aikana käynnistettiin opiskelijakokemusprojekti, jossa selvitettiin opintojensa alkuvaiheessa olevien kokemuksia hakeutumisesta ja opiskelusta TAMKissa. Projektin loppuraportin keskeisin anti ei liittynyt prosessien toimivuuteen tai palvelukokemukseen tukipalveluissa vaan siihen, että opiskelijakokemukseen eniten vaikuttava tekijä on opetuksen laatu. Eniten opiskelijoiden laatukokemukseen vaikutti se, miten opiskelijat kokevat oppivansa ja millaiseksi he kokevat vuorovaikutuksen opettajan kanssa.

Lopuksi

Saatujen hyvien kokemusten kannustamana päätettiin, että sisäinen auditointi tehdään TAMKissa säännöllisesti kolmen vuoden välein. Laatujärjestelmää kehitetään jatkuvasti, mutta aika ajoin on tarpeellista pysähtyä tarkastelemaan ja arvioimaan yksityiskohtaisemmin tilannetta ja sitä, mihin laatujärjestelmän kehityksessä ollaan menossa.

Keskeisimmät ratkaistavat asiat ennen seuraavaa sisäistä auditointia vuonna 2017 liittyvät mielestäni toteutustavan painotuksiin. Miten on mahdollista päästä valikoiduissa auditointikohteissa vielä syvemmälle ja johtaa tarkastelusta laadunjärjestelmän kokonaisuuden kannalta merkityksellisiä asioita? Miten pystymme vielä paremmin arvioimaan ja kehittämään laatujärjestelmän vaikuttavuutta erityisesti opetuksen laadunhallinnan näkökulmasta? Miten pystymme muodostamaan käsityksen siitä, mitä järjestelmästä kannattaa karsia, jotta laadunhallinnan kuormittavuus pysyy hyötyihin nähden kohtuullisena? Odotan tulevalta ulkoiselta auditoinnilta näkökulmia näihin kysymyksiin vastaamiseen.

Lähteet

Kainulainen, S., Järvinen, M-R., Luoto, K., Matikka, O., Takala, M. & Seppälä, H. 2005. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 2:2005. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto.

Karvi 2015. Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsikirja. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 2015:1. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Loikkanen, Aura, Kylmälä, Satu ja Tuuri, Hanna (toim.) 2013. Ei pahalla parempaa palveluiden laatua. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B, raportteja 63. Tampere: Kirjapaino Öhrling Oy.

Pirttilä, Anneli, Keränen, Päivi, Pirnes, Hannu, Tiilikka, Anne-Mari, Virtanen, Aimo & Seppälä, Hannele 2009. Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 5:2009. Tampere: Esa Print Oy.

Lopuksi

Itsearviointia varten on olemassa lukuisia malleja, joista useita esitellään tämän julkaisun artikkeleissa. Artikkeleissa kerrotaan mm. EFQM- ja CAF-mallien soveltamisesta korkeakoulun itsearvioinnissa. Lisäksi julkaisussa on esimerkkejä KKA:n ja Karvin auditointimallien käytöstä itsearvioinnin viitekehyste-nä. Valmiiden mallien lisäksi voidaan rakentaa erilaisiin käyttötarkoituksiin sopivia omia malleja. Näistä artikkeleissa on esimerkkeinä OPS-katselmus, koulutusohjelmien ristiinarviointi, projektien itsearviointi ja johdon katsel-muksiin liittyvä itsearviointi.

Itsearviointi soveltuu moniin organisaation kehittämistarpeisiin. Ammatti- korkeakouluille tehdyn kyselyn mukaan itsearviointia käytetään laajalti stra- tegisen johtamisen tukena. Tämä näkökulma tulee esille useassa artikkelissa. Korkeakoulujen kilpailu rahoituksesta lisää strategian ja toiminnan tulokset- lisuuden merkitystä entisestään. Itsearviointi on hyvä työkalu systemaattisen tiedon tuottamiseen strategisen johtamisen ja toiminnan kehittämisen poh- jaksi.

Korkeakouluyhteisön laaja osallistaminen itsearviointiprosessiin edistää ja syventää yhteistä ymmärrystä korkeakoulun toiminnasta ja tavoitteista. Jo itsearviointiprosessi sinällään kehittää toimintaa. Prosessi myös sitouttaa hen- kilöstöä yhteiseen kehittämiseen ja edistää laadukulttuurin syvenemistä. Itse- arvioinnissa henkilöstön on helppo nostaa esille myös vaikeita asioita, jotka jäävät muuten helposti ottamatta huomioon.

Tämä julkaisu voi toimia oppaana itsearvioinnin erilaisiin käyttömahdol- lisuuksiin. Uskomme, että julkaisusta hyötyvät kaikki korkeakoulut, sekä ammattikorkeakoulut että yliopistot. Suosittelemme julkaisua erityisesti laa- dunhallinnan kehittämisestä vastaaville henkilöille ja kaikille laadun koko- naisvaltaisesta kehittämisestä kiinnostuneille toimijoille.

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU
MIKKELI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES. MIKKELI. FIN-
LAND

PL 181, SF-50101 Mikkeli, Finland. Puh.vaihde (tel.vx.) 0153 5561

Julkaisujen myynti: Tähtijulkaisut verkkokirjakauppa, www.tahtijulkaisut.net.

Julkaisutoiminta: Kirjasto- ja oppimisteknologiapalvelut, Kampuskirjasto, Patteristonkatu 2, 50100 Mikkeli, puh. 040 868 6450 tai email: [julkaisut\(a\)xamk.fi](mailto:julkaisut(a)xamk.fi)

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA

A: Tutkimuksia ja raportteja ISSN 1795-9438
Mikkeli University of Applied Sciences, Publication series

A: Tutkimuksia ja raportteja – Research reports

- A:1 Kyllikki Klemm: Maalla on somaa. Sosiaalinen hyvinvointi maaseudulla. 2005. 41 s.
- A:2 Anneli Jaroma – Tuija Vanttinen – Inkeri Nousiainen (toim.) Ammattikorkeakoulujen hyvinvointiala alueellisen kehittämisen lähtökohtia Etelä-Savossa. 2005. 17 s. + liitt. 12 s.
- A:3 Pirjo Käyhkö: Oppimisen kokemuksia hoitotyön kädentaitojen harjoittelusta sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijoiden kuvaamina. 2005. 103 s. + liitt. 6 s.
- A:4 Jaana Lähteenmaa: "AVARTTI" as Experienced by Youth. A Qualitative Case Study. 2006. 34 s.
- A:5 Heikki Malinen (toim.) Ammattikorkeakoulujen valtakunnalliset tutkimus- ja kehitystoiminnan päivät Mikkelissä 8. – 9.2.2006. 2006. 72 s.
- A:6 Hanne Orava – Pirjo Kivijärvi – Riitta Lahtinen – Anne Matilainen – Anne Tillanen – Hannu Kuopanportti: Hajoavan katteen kehittäminen riviviljelykasveille. 2006. 52 s. + liitt. 2 s.
- A:7 Sari Järn – Susanna Kokkinen – Osmo Palonen (toim.): ElkaD – Puheenvuoroja sähköiseen arkistointiin. 2006. 77 s.

- A:8 Katja Komonen (toim.): Työpajatoimintaa kehittämässä - Työpajojen kehittäminen Etelä-Savossa -hankkeen kokemukset. 2006. 183 s. (nid.) 180 s. (pdf)
- A:9 Reetaleena Rissanen – Mikko Selenius – Hannu Kuopanportti – Reijo Lappalainen: Puutislepinnoitusmenetelmän kehittäminen. 2006. 57 s. + liitt. 2 s.
- A:10 Paula Kärmeniemi – Kristiina Lehtola – Pirjo Vuoskoski: Arvioinnin kehittäminen PBL-opetussuunnitelmassa – kaksi tapausesimerkkiä fysioterapeuttikoulutuksesta. 2006. 146 s.
- A:11 Eero Jäppinen – Jussi Heinimö – Hanne Orava – Leena Mäkelä: Metsäpolttoaineen saatavuus, tuotanto ja laivakuljetusmahdollisuudet Saimaan alueella. 2006. 128 s. + liitt. 8 s.
- A:12 Pasi Pakkala – Jukka Mäntylä: ”Kiva tulla aamulla...” - johtaminen ja työhyvinvointi metsänhoitoyhdistyksissä. 2006. 40 s. + liitt. 7 s.
- A:13 Marja Lehtonen – Pia Ahoranta – Sirkka Erämaa – Elise Kosonen – Jaakko Pitkänen (toim.): Hyvinvointia ja kuntoa kulttuurista. HAKKU-projektin loppuraportti. 2006. 101 s. + liitt. 5 s.
- A:14 Mervi Naakka – Pia Ahoranta: Palveluketjusta turvaverkoksi -projekti: Osaaminen ja joustavuus edellytyksenä toimivalle vanhuspalveluverkostolle. 2007. 34 s. + liitt. 6 s.
- A:15 Paula Anttila – Tuomo Linnanto – Iiro Kiukas – Hannu Kuopanportti: Lujitemuovijätteen poltto, esikäsittely ja uusiotuotteiden valmistaminen. 2007. 87 s.
- A:16 Mervi Louhivaara (toim.): Elintarvikeyrittäjän opas Venäjän markkinoille. 2007. 23 s. + liitt. 7 s.
- A:17 Päivi Tikkanen: Fysioterapian kehittämishanke Mikkelin seudulla. 2007. 18 s. + liitt. 70 s.
- A:18 Aila Puttonen: International activities in Mikkeli University of Applied Sciences. Developing by benchmarking. 2007. 95 s. + liitt. 42 s.
- A:19 Iiro Kiukas – Hanne Soininen – Leena Mäkelä – Martti Pouru: Puun lämpökäsittelyssä muodostuvien hajukaasujen puhdistaminen biosuotimella. 2007. 80 s. + liitt. 3 s.

- A:20 Johanna Heikkilä, Susanna Hytönen – Tero Janatuinen – Ulla Keto – Outi Kinttula – Jari Lahti –Heikki Malinen – Hanna Myllys – Marjo Eerikäinen: Itsearviointityökalun kehittäminen korkeakouluille. 2007. 48 s. + liitt. (94 s. CD-ROM)
- A:21 Katja Komonen: Puhuttu paikka. Nuorten työpajatoiminnan rakentuminen työpajakerronnassa. 2007. 207 s. + liitt. 3 s. (nid.) 207 s. + liitt. 3 s. (pdf)
- A:22 Teija Taskinen: Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. 2007. 54 s.
- A:23 Teija Taskinen: Ammattikeittiöt Suomessa 2015 – vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä. 2007. 77 s. + liitt. 5 s. (nid.) 77 s. + liitt. 5 s. (pdf)
- A:24 Hanne Soininen, Iiro Kiukas, Leena Mäkelä: Biokaasusta bioenergiaa eteläsavolaisille maaseutuyrityksille. 2007. 78 s. + liitt. 2 s. (nid.)
- A:25 Marjaana Julkunen – Panu Väänänen (toim.): RAJALLA – aikuiskasvatus suuntaa verkkoon. 2007. 198 s.
- A:26 Samuli Heikkonen – Katri Luostarinen – Kimmo Piispa: Kiln drying of Siberian Larch (*Larix sibirica*) timber. 2007. 78 p. + app. 4 p.
- A:27 Rauni Väättämoinen – Arja Tiippa – Sonja Pyykkönen – Riitta Pylvänäinen – Voitto Helander: Hyvän elämän keskus. ”Ikä-keskus”, hyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä ikääntyville –hankkeen loppuraportti. 2007. 162 s
- A:28 Hanne Soininen – Leena Mäkelä – Saana Oksa: Etelä-Savon maaseutuyritysten ympäristö- ja elintarviketurvallisuuden kehittäminen. 2007. 224 s. + liitt. 55 s.
- A:29 Katja Komonen (toim.): UUDISTUVAT OPPIMISYMPÄRISTÖT – puheenvuoroja ja esimerkkejä. 2007. 231 s. (nid.) 221 s. (pdf)
- A:30 Johanna Logrén: Venäjän elintarviketurvallisuus, elintarvikelainsäädäntö ja -valvonta. 2007. 163 s.
- A:31 Hanne Soininen – Iiro Kiukas – Leena Mäkelä – Timo Nordman – Hannu Kuopanportti: Jätepolttoaineiden lentotuhkat. 2007. 102 s.

- A:32 Hannele Luostarinen – Erja Ruotsalainen: Opiskelijoiden oppimisen ja osaamisen arviointikriteerit Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelija-arviointiin. 2007. 29 s. + liitt. 25 s.
- A:33 Leena Mäkelä – Hanne Soininen – Saana Oksa: Ympäristöriskien hallinta. 2008. 142 s.
- A:34 Rauni Väättä – Merja Tolvanen – Pekka Valkola: Laatu arvioiden. Mikkelin ammattikorkeakoulun ja Savonia-ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön benchmarking. 2008. 46 s. + liitt. 22 s. (nid.) 46 s. + liitt. 22 s. (pdf)
- A:35 Jari Kortelainen – Yrjö Tolonen: Vuosiluston kierresyisyys sahatavaran pinnoilla. 2008. 23 s. (pdf)
- A:36 Anneli Jaroma (toim.): Virtaa verkostosta. Tutkimus- ja kehitystyö osana ammattikorkeakoulujen tehtävää, AMKtutka, kehittämisverkosto yhteisellä asialla. 2008. 180 s. (nid.) 189 s. (pdf)
- A:37 Johanna Logrén: Food safety legislation and control in the Russian federation. Practical experiences. 2008. 52 p. (pdf)
- A:38 Teija Taskinen: Sähköisten järjestelmien hyödyntäminen ammatteittien omaavalvonnassa. 2008. 28 s. + liitt. 2 s. (nid.) 38 s. + liitt. 2 s. (pdf)
- A:39 Kimmo Kainulainen – Pia Puntanen – Heli Metsäpelto: Etelä-Savon luovien alojen tutkimus- ja kehittämissuunnitelma. 2008. 68 s. + liitt. 17 s. (nid.) 76 s. + liitt. 17 s. (pdf)
- A:40 Nicolai van der Woert – Salla Seppänen – Paul van Keeken (eds.): Neuroblend - Competence based blended learning framework for life-long vocational learning of neuroscience nurses. 2008. 166 p. + app. 5 p. (nid.)
- A:41 Nina Rinkinen – Virpi Leskinen – Päivikki Liukkonen: Selvitys matkailuyritysten kehittämistarpeista 2007–2013 Savonlinnan ja Mikkelin seuduilla sekä Heinävedellä. 2008. 41 s. (pdf)
- A:42 Virpi Leskinen – Nina Rinkinen: Katsaus matkailutoimialaan Etelä-Savossa. 2008. 28 s. (pdf)
- A:43 Kati Kontinen: Maaperän vahvistusratkaisut huonosti kantavien maiden puunkorjuussa. 2009. 34 s. + liitt. 2 s.

- A:44 Ulla Keto – Marjo Nykänen – Rauni Väättäimöinen: Laadun vuoksi. Mikkelin ammattikorkeakoulu laadunvarmistuksen kehittäjänä. 2009. 76 s. + liitt. 11 s.
- A:45 Laura Hokkanen (toim.): Vaikuttavaa! Nuoret kansalaisvaikuttamisen kentillä. 2009. 159 s. (nid.) 152 s. (pdf)
- A:46 Eliisa Kotro (ed.): Future challenges in professional kitchens II. 2009. 65 s. (pdf)
- A:47 Anneli Jaroma (toim.): Virtaa verkostosta II. AMKtutka, kehitysimpulseja ammattikorkeakoulujen T&K&I -toimintaan. 2009. 207 s. (nid.) 204 s. (pdf)
- A:48 Tuula Okkonen (toim.): Oppimisvaikeuksien ja erilaisten opiskelijoiden tukeminen MAMKissa 2008–2009. 2009. 30 s. + liitt. 26 s. (nid.) 30 s. + liitt. 26 s. (pdf)
- A:49 Soile Laitinen (toim.): Uudistuva aikuiskoulutus. Eurooppalaisia kokemuksia ja suomalaisia mahdollisuuksia. 2010. 154 s. (nid.) 145 s. (pdf)
- A:50 Kati Kontinen: Kumimatot maaperän vahvistusratkaisuna puunkorjuussa. 2010. 37 s. + liitt. 2 s. (nid.)
- A:51 Laura Hokkanen – Veli Liikanen: Vaikutusvaltaa! Kohti kansalaisvaikuttamisen uusia areenoja. 2010. 159 s. + liitt. 17 s. (nid.) 159 s. + liitt. 17 s. (pdf)
- A:52 Salla Seppänen – Niina Kaukonen – Sirpa Luukkainen: Potilashotelli Etelä-Savoon. Selvityshankkeen 1.4.–31.8.2009 loppuraportti. 2010. 16 s. + liitt. 65 s. (pdf)
- A:53 Minna-Mari Mentula: Huomisen opetusravintola. Ravintola Tallin kehittäminen. 2010. 103 s. (nid.) 103 s. (pdf)
- A:54 Kirsi Pohjola. Nuorisotyö koulussa. Nuorisotyö osana monialaista oppilashuoltoa. 2010. 40 s (pdf).
- A:55 Sinikka Pöllänen – Leena Uosukainen. Oppimisverkosto voimaannuttajana ja hyvinvoinnin edistäjänä. Savonlinnan osaverkoston toiminnan esittely Tykes -hankkeessa vuosina 2006–2009. 2010. 60 s. + liitt. 2 s. (nid.) 61 s. liitt. 2 s. (pdf)

- A: 56 Anna Kapanen (toim.). Uusia avauksia tekemällä oppimiseen. Työpajojen ja ammattiopistojen välisen yhteistyön kehittyminen Etelä- ja Pohjois-Savossa. 2010. 144 s. (nid.) 136 s. (pdf)
- A:57 Hanne Soininen – Leena Mäkelä – Veikko Äikäs – Anni Laitinen. Ympäristöasiat osana hevostallien kannattavuutta. 2010. 108 s. + liitt. 11 s. (nid.) 105 s. + liitt. 11 s. (pdf)
- A:58 Anu Haapala – Kalevi Niemi (toim.) Tulevaisuustietoinen kehittäminen. Hyvinvoinnin ja kulttuurin ammattikorkeakoulutuksen suuntaviivoja etsimässä. 2010. 155 s + liitt. 26 s. (nid.) 143 s. + liitt. 26 s. (pdf)
- A:59 Hanne Soininen – Leena Mäkelä – Anni Kyyhkynen – Elina Muukkonen. Biopolttoaineita käyttävien energiantuotantolaitosten tuhkien hyötykäyttö- ja logistiikkavirrat Itä-Suomessa. 2010. 111 s. (nid.) 111 s. (pdf)
- A:60 Soile Eronen. Yhdessä paremmin. Aivohalvauskuntoutuksen tehostaminen moniammatillisuudella. 2011. 111 s + liitt. 10 s. (nid.)
- A:61 Pirjo Hartikainen (toim.). Hyviä käytänteitä sosiaali- ja terveysalan hyvinvointipalveluissa. Tuloksia HYVOPA-hankkeesta. 2011. 64 s. (pdf)
- A:62 Sirpa Luukkainen – Simo Ojala – Antti Kaipainen. Mobiilihoiva turvallisen kotihoidon tukena -hanke 1.5.2008–30.6.2010. EAKR toimintalinja 4, kokeiluosio. Loppuraportti. 2011. 78 s. + liitt. 19 s. (pdf)
- A:63 Sari Toijonen-Kunnari (toim.). Toiminnallinen kehittäjäkumppanuus. MAMKin liiketalouden koulutus Etelä-Savon innovaatioympäristössä. 2011. 164 s. (nid.) 150 s. (pdf)
- A:64 Tuula Siljanen – Ulla Keto. Mikkeli muutoksessa. Muutosohjelman arviointi. 2011. 42 s. (pdf)
- A:65 Päivi Lifflander – Pirjo Hartikainen. Savonlinnan seudun palveluseteliselvitys. 2011. 59 s. + liitt. 6 s. (pdf)
- A:66 Mari Pennanen – Eva-Maria Hakola. Selvitys matkailun luontoaktiviteettien, Kulttuurin ja luovien alojen Yhteistyön kehittämismahdollisuuksista ja -tarpeista Etelä-Savossa. Hankeraportti. 2011. 29 s. + liitt. 18 s. (pdf)

- A:67 Osmo Palonen (toim.). Muistilla on kolme ulottuvuutta. Kulttuuriperinnön digitaalinen tuottaminen ja tallentaminen. 2011. 136 s. (nid.) 128 s. (pdf)
- A:68 Tuija Vääntinen – Marjo Nykänen (toim.). Osaamisen palapeli. Mikkelin ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmien kehittäminen. 2011. 137 s.+ liitt. 8 s. (nid.) 131 s. + liitt. 8 s. (pdf)
- A:69 Petri Pajunen – Pasi Pakkala. Prosessiorganisaatio metsänhoitoyhdistyksen organisaatiomallina. 2012. 48 s. + liitt. 6 s. (nid.)
- A:70 Tero Karttunen – Kari Dufva – Antti Ylhäinen – Martti Kempinen. Väsyttävästi kuormitettujen liimaliitosten testimenetelmän kehitys. 2012. 45 s. (nid.)
- A:71 Minna Malankin. Venäläiset matkailun asiakkaina. 2012. 114 s. + liitt. 7 s. (nid.) 114 s. + liitt. 7 s. (pdf)
- A:72 María del Mar Márquez – Jukka Mäntylä. Metsätalouden laitoksen opetussuunnitelman uudistamisprosessi. 2012. 107 s. + liitt. 17 s. (nid.)
- A:73 Marjaana Kivelä (toim.). Yksin hyvä – yhdessä parempi. 2012. 115 s. (nid.) 111 s. (pdf)
- A:74 Pekka Hartikainen – Kati Kontinen – Timo Antero Leinonen. Metsätiensuunnitteluopas – metsä- ja piennartiet. 2012. 44 s. + liitt. 20 s. (nid.) 44 s. + liitt. 20 s. (pdf)
- A:75 Sami Luste – Hanne Soininen – Tuija Ranta-Korhonen – Sari Sepäläinen – Anni Laitinen – Mari Tervo. Biokaasulaitos osana energiaomavaraista maatilaa. 2012. 68 s. (nid.) 68 s. (pdf)
- A:76 Marja-Liisa Kakkonen (toim.). Näkökulmia yrittäjyyteen ja yritysyhteistyötoimintaan. 2012. 113 s. (nid.) 106 s. (pdf)
- A:77 Matti Meriläinen – Anu Haapala – Tuija Vääntinen. Opiskelijoiden hyvinvointi ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä. Lähtökohtia ja tutkittua tietoa ohjauksen ja pedagogiikan kehittämiseen. 2013. 92 s. (nid.) 92 s. (pdf)
- A:78 Jussi Ronkainen – Marika Punamäki (toim.). Nuoret ja syrjäytymisen Itä-Suomessa. 2013. 151 s. (nid.) 151 s. (pdf)

- A:79 Anna Kähkönen (toim.). Ulkomaalaiset opiskelijat Etelä-Savon voimavaraksi. Kokemuksia ja esimerkkejä. 2013. 127 s. (nid.) 127 s. (pdf)
- A:80 Risto Laukas – Pasi Pakkala. Suomen suurimpien kaupunkien metsätaloustoimintojen kehittäminen. 2013. 55 s. + liitt. 8 s. (nid.)
- A:81 Pekka Penttinen – Jussi Ronkainen (toim.). Itä-Suomen nuorisopuntari. Katsaus nuorten hyvinvointiin Itä-Suomen maakunnissa 2010–2012. 2013. 147 s. + liitt. 15 s. (nid.) 147 s. + liitt. 15 s. (nid.)
- A:82 Marja-Liisa Kakkonen (ed.). Bridging entrepreneurship education between Russia and Finland. Conference proceedings 2013. 2013. 91 s (nid.) 91 s. (pdf)
- A:83 Tero Karttunen - Kari Dufva. The determination of the mode II fatigue threshold with a cast iron ENF specimen. 2013. 24 s. (nid.)
- A:84 Outi Pyöriä (toim.). Vesi liikuttaa ja kuntouttaa - hyviä käytänteitä vesiliikuntapalveluissa. Tuloksia VESKU-hankkeesta. 2013. 63 s. (nid.) 63 s. (pdf)
- A:85 Laura Hokkanen - Johanna Pirinen - Hanna Kuitunen. Vapaaehtoistyö, kansalaisjärjestöt ja hyvinvointipalvelujen kehittäminen Etelä-Savossa –esiselvitys. 2014. 114 s. (nid) 114 s. (pdf)
- A:86 Johanna Hirvonen. Luontolähtöisen toiminnan hyvinvointivaikutukset ja niiden arviointi. Asiakasvaikutusten arviointi Luontohoiva-hankkeessa. 2014. 70 s. (nid.) 70 s. (pdf)
- A:87 Pasi Pakkala. Liiketoimintaa ja edunvalvontaa – Näkökulmia työhyvinvointiin metsähoitoyhdistyksissä. 2014. 52 s. (nid.)
- A:88 Johanna Arola - Piia Aarniosalo - Hannu Poutiainen - Esa Hannus – Heikki Isotalus. Open-tietojärjestelmä. Etämonitoroinnin kehittäminen osana ympäristötekniikan koulutusta ja innovaatiotoimintaa. 2014. 71 s. (nid.) 71 s. (pdf)
- A:89 Tapio Lepistö. Luonnonkuitukomposiitit. 2014. 67 s. (nid.) 67 s. (pdf)
- A:90 Kirsti Ilomäki - Kari Dufva - Petri Jetsu. Luonnonkuitulujitettujen muovikomposiittien tutkimus ja opetuksen kehittäminen. 2014. 49 s. (nid.) 49 s. (pdf)

- A:91 Jaana Dillström - Erja Ruotsalainen. Huomaan, että osaan. Opiskelijoiden kokemuksia simulaatiosta. 2014. 46 s. (nid.) 46 s. (pdf)
- A:92 Kati Kontinen. Huonosti kantavien maiden ja teiden vahvistamisratkaisut. 2014. 39 s. (nid.) 39 s. (pdf)
- A:93 Mika Liukkonen - Elina Havia - Henri Montonen - Yrjö Hiltunen. Life-cycle covering traceability and information management for electronic product using RFID. 2014. 55 s. (pdf)
- A:94 Liisa Uosukainen (ed.). Open source archive. Towards open and sustainable digital archives. 2014. 90 s. (nid.) 100 s. (pdf)
- A:95 Anu Haapala (toim.). Opinnollistaminen tki-projekteissa. Lähtökohtia ja kokemuksia käytännöstä. 2014. 95 s. (nid.) 88 s. (pdf)
- A:96 Päivi Niiranen-Linkama – Tiina Kuru. Kokemuksellinen hyvinvointi. Mitä 65–74-vuotiaat kertovat hyvinvoinnistaan. 2014. 55 s. (nid.) 55 s. (pdf)
- A:97 Marketta Koskinen. Mikkelin seudun Digipuntari 2014. Pilottitutkimuksen raportti. 2014. 67 s. (pdf)
- A:98 Sari Laanterä – Terttu Liimatainen – Marja-Liisa Laitinen. Ehkäisevän ja matalan kynnyksen hyvinvointipalvelumallin kehittäminen Mikkelin seudulle. 2014. 130 s. (nid.) 162 s. (pdf)
- A:99 Maarit Karhula. Omaisen ja läheisen näkemykset roolistaan palveluverkostossa. 2015. 76 s. (nid.) 76 s. (pdf)
- A:100 Sonja Miettinen – Sanna-Mari Pöyry. Vainulla Etelä-Savossa. Vaikeimmin työllistyvät nuoret palvelujärjestelmässä -selvitys. 2015. 90 s. (nid.) 102 s. (pdf)
- A:101 Tuija Vänttinen (ed.). Enhancing learning outcomes evaluation. Benchmarking learning outcomes evaluation in Finland, Scotland and Kansas. 2015. 116 s (nid.) 126 s. (pdf)
- A:102 Marjo Nykänen (toim.). Itsearviointi korkeakoulun laatutyökaluna. 2015. 141 s. (nid.) 143 s. (pdf)

